

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

#### 图书在版编目（CIP）数据

管理非常道：管理原来如此简单 / 黄树辉著. —北京：电子工业出版社，2014.8  
ISBN 978-7-121-23449-1

I. ①管… II. ①黄… III. ①管理学—通俗读物IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 120924 号

责任编辑：郭心蕊

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：12.75 字数：143 千字

版 次：2014 年 8 月第 1 次

印 次：2014 年 8 月第 1 次印刷

定 价：35.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

服务热线：（010）88258888。

# 推荐语

---

细读黄老师的第二本管理专著，我为之振奋。

## 一、《管理非常道》：创新之“道”！

当我们谈到“创新”时，第一感觉基本上是技术、产品领域的创新，而忽视了管理领域同样需要突破与创新。

黄老师这本《管理非常道》，突破了“因为管理而管理，因为体系而体系”的束缚，用理性、逻辑的思维，站在企业全面经营与运作的高度，立足于凡事都要顺“道”而行。这对于当今舍本逐末、盲目跟随、利欲横流的时代，无异于管理界的一种创举。

黄老师把企业管理与“道”相结合，从企业管理的思维、心态、方法几方面提出很多让人耳目一新的“道”。虽然这种管理与“道”的结合尚不完美，但是十分值得管理界同行们一起思考、探索。

## 二、《管理非常道》：管理寻“道”！

有很多专家、行家与学者们在企业管理的各个领域中奋力耕耘、群策群力，他们虽然攻克了无数的难关，创造了专业的体系，但是在企业管理中仍然存在不少困惑亟待解决。



黄老师这本《管理非常道》从一切企业管理的根源上“寻道”、“探道”，把握了企业管理所需要的关键、核心环节，剔除了那些多余、臃肿的机制与方法，将本来复杂无比的企业管理，剖析与诠释得相当简明、精到。作者不仅由浅入深地帮企业家解答管理中遇到的一些策略问题，同时仔细地分析与探讨了非常多的专业工具，特此推荐此书给企业老板与高管们学习、参考。

陈谏

用友集团首席顾问

中国人力资源管理网首席专家

为人有道，经营企业，同样有道。就如黄老师《管理非常道》中所讲：道本是一种做人基准、品德与良知，道也是一种企业原则、文化与风格，道亦是一种管理思维、心态与方法。

我们的企业在发展过程中，不断地披荆斩棘，经受着风雨洗礼，一步一步地成长与壮大，就是因为我们一直秉承“百善孝为先”的为人之道，并在中华丰富与宝贵的“道”文化中探寻指导企业经营、管理与发展之“道”。黄老师这本《管理非常道》，给我们带来了企业管理与“道”更加清晰的解读，并有助于把先进的管理方法与深邃的中华文化融合于实践之中。

王建军

山东荣利中石油机械有限公司董事长

孝行天下（青州）协会会长

我经营自己的企业十多年来，逐步形成了“企业就是家”的文化，不管是对职员，还是对客户或者合作伙伴，我们都以“家”的思想和大家一起经营与发展。

这恰好与黄老师本书所探讨的企业管理之“道”不谋而合。所谓道理，先有道，再有理；所谓道德，先有道，再有德。企业管理的方法与手段千变万化，但始终不能背离一些基本的“道”，只有依“道”而行，才能基业常青。

赵前英

新疆天佑通用航空公司副董事长

山东省湖北商会常务副会长

当企业规模很大时，企业管理可以细分成各类专业领域。然而，中国有大量中小型企业、创业与发展中的企业和民营企业，当这些企业处于成长或变革时期，从企业的管理基础、人力、财力等方面都难以与大型、成熟类的企业相提并论，企业管理便难以按专业的领域进行细分。因此，这些中小型企业、创业与发展中的企业和民营企业在寻找与之相匹配的管理体系及方法时，十分痛苦。

黄老师这本《管理非常道》，就是这些企业的及时雨，它把企业管理常用的领域，包含人、财、运营三大方面的精髓都阐述得相当清晰，其思路与方法可以直接应用于实践之中，可谓是经验与创新的精心力作。

郭华忠

广东瑞洲科技有限公司董事长

广东鞋业技术创新委员会会长



企业的管理为什么那么虚？或许因为我们的思维不对。

企业的管理为什么那么累？或许因为我们的态度不对。

企业的管理为什么那么繁？或许因为我们的方法不对。

黄老师这本《管理非常道》，为我们提供了管理思维、管理心态、管理方法的重塑之道，它可以引领我们解决企业管理中的很多困扰，并为企业带来务实、高效，值得企业的老板与高管们一起“习道、探道、行道、传道”。

卢向彤

香港中商投股 CEO

深圳越中商品网 CEO

# 前言

## 1. 著书动因

### ● 市场需求、急人所急

企业管理，可划分为三大部分：人的管理、财的管理、运营管理。

人的管理，即人力资源管理范畴；财的管理，即财务管理范畴；运营管理，包括营销、研发、生产、服务等把企业资源进行增值变现的具体环节。

这三大部分的管理又分别自成体系，有非常系统和详细的研究成果。人力资源管理最近十多年来发展迅速，财务管理相对更为成熟，对于运营管理，因为它涉及的面相当多，所以又被细分为专业的各种领域，比如市场营销、研发管理、生产计划、精益生产、全面品质、客户服务、采购管理、物料管理、仓储管理、项目管理等。

在企业经营、管理的过程与活动中，通常不是把三者割裂开来管理，而是整合在一起运用与调度。



作为企业的经营者和管理者，很难对各个领域都面面俱到地去探究。虽然一些大中型企业、高新科技企业、高端服务企业有条件把各专业领域独立出来管理，但是尚有众多中小型企业、创业与发展中企业、民营企业对各专业领域的认知与界定相当模糊，把所有领域混为一谈，认为企业管理就是“啥都一起管”的综合管理。

本书基于众多中小型企业、创业与发展中企业、民营企业的管理需求，将庞杂的企业管理理论进行浓缩、提炼，聚焦企业经营者和管理者最应该关心的三个方面，结合深入浅出的论述和典型的真实案例，汇集而成一本精要、简明的企业管理实用图书。

## 二 管理思想整合与创新

关于企业管理，各种大师、流派应有尽有，各种培训、讲座、论坛、沙龙层出不穷。我接触过很多企业的老板、经营者与管理者，他们都十分爱好学习，并乐此不疲，但是当把所听到的、所学到的知识应用于企业管理实务中时，却一团混乱、无从下手，他们经常问我个中原因。

我的回答是：在具有了管理思想与理念之后，还需要根据不同企业环境打造“水土相服”的管理体系。这与老板的心态、风格、魄力及企业环境密切相关。繁忙的老板们，对这些管理思路与方法掌握了多少？是真的需要贯彻新的管理，还是一时心血来潮的冲动？

我很多年前看过一本 MBA 的教材，其中讲到的学习方法是：学习、打乱、重组、应用。也就是：经过了理论知识的培训和学习之后，在具体应用时需要把原来预设的各家体系打乱，然后根据企业情况，重新整合成适合自己的体系，才能加以应用。

只有形成企业自己的体系，集各家管理之精华，才有可能落地，应用于企业的实际，否则管理知识只会沦为跟风随潮、无从选择的空谈。学习与研究企业管理，要选择一套比较完整、务实、可操作的思维与体系，并以此为主，融合其他相关思想、方法与工具，并在实际管理中灵活应用。

本书将现有的比较经典、普遍、实际的管理理论与方法进行整合，融入作者在管理实践中突破传统、探索创新的思想、理念与方法，以管理重塑为重点，引导企业形成独具特色的管理风格，建立与之相匹配的管理体系。

## ◎ 管理经验分享与交流

在撰写本书前，我作为企业的管理者，曾先后担任基层、中层和高层管理职务，深入了解企业各个方面的事务。近几年从事顾问工作时，对不同性质、不同行业、不同规模、不同发展阶段的企业进行调研、咨询与辅导，积累了很多经验与教训，也摸索出了很多新的思路与方法。在撰写本书时，我将这些经验与思考整理出来，与读者们分享、交流，希望可以给读者们带来思考，并运用到管理实践中去。

书中有很多例子，你可能会觉得似曾相识，仿佛自己的企业中也发生过这样的事。这些也许只是巧合，请不要对号入座。既然存在相似的故事，那么更需要进行分析、思考，以便有效整改。为了保护原企业的隐私，本书中将大部分案例的真实企业名称及相关人物隐藏了，只有少数公开的案例注明了出处。

## ◎ 以道为本的管理思想

老子在《道德经》中说：“道可道，非常道。”

“道”可以理解为道德，先有道再有德；“道”可以理解为道理，先有道再有理。

本书所倡导的“道”，既是道德、道理，也是企业管理中应该遵守的一种行为准则，一种管理基线，一种管理方法，它是一切管理理念、方法、政策、制度、文化、习惯、行为的最高指导思想与原则。如果缺少这个最基本的“道”，就会导致漠视政策、制度的管理与约束，为达某种目的而不择手段。





对于管理，本书提倡“管而有道，理源于道”，即一切管理思想、理念、体系、制度均应遵守某种“道”，而不是为了管理而制定各种政策、法律、制度。只有这样的思维，才有流传、推广、被人接受的根基。否则，就如空中楼阁、海市蜃楼，只能是风光一时、昙花一现，而没有沉淀与生命力。

几年前，我对于管理的理解，也是局限在“因为管理而管理，因为机制而机制”，近几年，随着社会、人文环境的变化，尤其是“80后”、“90后”年轻人的思想冲击，他们不再对政策机制不加怀疑与思考，只是老老实实地执行。面对这种大环境，作为企业的老板、经营者与管理者，可以在企业内部重新重视中华几千年的文化积淀，重新建立起以“仁、义、礼、智、信”作为基本准则的管理环境，而不是简单地抄袭、套用西方的法治理念，毕竟中西方的发展历史、配套机制、人文习惯是不同的。

《道德经》中说：“故失道而后德，失德而后仁，失仁而后义，失义而后礼。夫礼者，忠信之薄，而乱之首。”

多年前，我在给企业讲课时，还宣导要在管理中把国人的“情、理、法”之顺序改成西方的“法、理、情”。但经历近几年国内各种环境的巨大变化，我重新认识到，简单地效仿西方，并不是中国企业管理的出路。于是，我与很多企业老板、管理前辈们进行交流与探讨，总结出国人应该凡事出于“道”，这个“道”的原型，就是中华祖先留给我们的“仁、义、礼、智、信”等文化与思想财富。

## 2. 著书目的

本书根据我对企业管理的实践经验，从一种全新的角度与思维去剖析、审视、总结、创新企业管理的思想、体系与方法，供关注企业管理的人士参阅与探索，希望能够与大家共同努力，推动企业管理领域的不断完善与发展。

本书的立足点是以道为本、打破常规、重塑管理，主要针对中小型企

业、创业与发展中企业、民营企业的投资者（老板）、经营者及管理者，给他们以启发、思路与方法。希望读者们可以通过本书掌握一套完整的管理理念，设计一套可用的管理体系，走出自己的管理之道。

### 3. 读者群体

本书重点推荐给中小型企业、创业与发展中企业、民营企业的投资者（老板）、经营者及管理者阅读与参考。

本书亦可作为大中型企业、稳定与成熟企业的参考书。虽然这类企业的管理相对完整、系统、成熟，但百尺竿头、更进一步，管理无边界、管理无止境。

本书为读者们提供了一种新的企业管理思想、理念与方法，并能够拓展读者在企业管理领域的视野。但要让它在具体企业落地与执行，仍需要根据企业的具体情况进行调整与应用。

### 4. 内容框架

#### （1）本书的两个核心思想

**以道为本：**管理来源于“道”，而不是传统的观念来源于经营战略、企业文化等，所以倡导企业管理以道为本。

**管理重塑：**企业的管理需要打破常规，进行创新与重塑，不能盲目跟随、人云亦云。

#### （2）本书的三个基本观点

**转变管理思维：**管理需要转变思维，现在很多管理思维可能会给企业管理带来困局与尴尬。

**调整管理心态：**企业内部的投资者（老板）、经营者、管理者，在进行经营、管理活动时，应该调整为正确、善意、理解的心态，建立起互信、合作的氛围。



**改进管理方法：**站在经营、管理的角度，企业管理可以定位为综合管理，主要分为人的管理、财的管理、运营管理三大部分。其具体管理理念与方法，需要在现有管理基础之上进行整合、创新，需要根据企业实际情况自成体系。

### （3）本书的三种角色定义

在企业的经营、管理活动中，根据不同身份、不同层级、不同职权，把经营、管理成员划分为三种角色：投资者（老板）、经营者、管理者，通常把经营者与高层管理者统称为高管。（另外，本书还有职员、员工两种称谓。职员指所有在职的企业人员；员工指除了投资者、经营者、管理者之外的职员。）

**投资者（老板）：**企业的投资人，指企业的控股股东与主要股东。其中控股股东，往往是公司的董事长或总经理，也就是通常所说真正的老板。因为很多非股份制企业，对“投资者”概念提得较少，所以本书部分描述把投资者统称为“老板”。

**经营者：**企业经营运作中的直接运营者、决策者，经营者可能是股东成员，也可能是对外聘请的专业职业经理人，还有一些是企业的高层管理者。

**管理者：**企业管理过程中的直接管理者、执行者，多数为各层级的管理人员。

### （4）本书的主要素材构成

全书列举并分析了近 40 个较有代表性的案例，涉及金融、电子、科技、教育、医疗、贸易、制造、服务等行业，来自国企、民企、私企、外企、港资、台资、合资等大、中、小型企业，是企业在创始、发展、稳定、转型各阶段发生的真实故事。

全书共有原创的插图 30 多个，表格 40 多张，其中大部分表格的设计思路、格式均可供管理实践中直接套用。

(5) 全书分为三大部分 12 章

### 第一部分 思维之道，管理何必那么虚

一切管理方法、手段与活动，都来源于管理思维，而管理思维又给人以“务虚”的认知。当重视管理又不知如何管理，当期待管理又排斥管理，当推行管理又遭遇徘徊不前时，何不调整管理思维，对管理的思想、风格、形式、时效、模式、体系进行重新定位，就会发现“管理没有那么虚”。

**第一章 管理思想之道：要学问** 学术式的管理方案与方法，通常理论性较强，适用于学术研究，但难以在企业管理实践中执行。学问式的管理方案与方法，能够结合实际、有的放矢、对症下药、简单易懂，能够在企业管理中分步实施、逐步执行。因此，企业管理需要选择学问型的管理思维、方法与方案，需要培养与重视学问型的管理人才。

**第二章 管理风格之道：要学者** 专家是领域内的领军人，学者是领域内的探索者。作为中小型企业、创业发展中企业，在经营、管理中需要引进管理资源时，最好选择谦虚务实的学者，而不是高深莫测的专家，同时也应重视的企业内部那些实践经验丰富的人才。

**第三章 管理形式之道：要简明** 企业管理不要“取繁舍简”，而要“避繁就简”。管理方案不需要洋洋洒洒、长篇大论，而需要经过分析、提炼之后的简明扼要。

**第四章 管理时效之道：要持续** 企业管理欲速则不达，不要仅仅习惯、依赖于突击式的短期性管理，而需要循序渐进的持续性管理。

**第五章 管理模式之道：要创新** 企业管理可以借鉴与参考成功的案例，但不能简单地“拿来主义”，不能仅是跟随与复制，要打破常规，根据企业自身情况进行重整、改良与创新。

**第六章 管理体系之道：要合适** 企业管理不要一味追求最新、最优的体系与方法，而要选择那些合适于企业、团队的体系与方法，只有合适的才是最好的。



## 第二部分 心态之道：管理何必那么累

在一系列管理与被管理活动中，大家既“劳力”又“劳心”，均感身心俱累。倘若老板、经营者与管理者都进行管理心态的调整，就会发现“管理没有那么累”。

**第七章 老板之道：善待职员** 身为企业的老板，可能有意无意地漠视、伤害了企业职员，职员便因此而感到失落，进而不再与企业同心协力。老板若能调整心态，善待职员，将会取得双赢的效果。

**第八章 经营者之道：成就自我** 身为企业的经营者，不要痴迷于权位、诱惑与私利，而要营造良好的职业心态，带领企业、带领团队成就一番大业，实现自我价值。

**第九章 管理者之道：理解老板** 身为企业的管理者，与其把管理矛盾转移给老板，对老板抱怨连连，不如给老板以理解与分忧，并通过合适的方式去引导、改变老板。

## 第三部分 方法之道：管理何必那么繁

企业管理涉及的范围、领域、专业、内容、方法、方案相当多，给人管理相当繁杂与深奥的感觉。如果能够聚焦管理范围，抓住管理重点，改进管理方法，就会发现“管理没有那么繁”。

**第十章 管人之道：培养、意愿、优势、道德** 企业关于人的管理，应该注重对人才的培养，了解人才真实的职业意愿，挖掘与发挥人才的潜力与优势。这一切政策机制的建立与相关企业文化的塑造，都要基于人性的善良、尊重、感恩、契约之道德准则。

**第十一章 管财之道：统计、分析、分配、共赢** 企业关于财的管理，应该注重对财务数据的统计与分析，对财务投资、盈利、亏损的合理分配。目的是取得投资者、经营者、管理者、员工及相关方的共赢，企业才能稳定持续发展。

**第十二章 运营之道：资源、授权、增值、风控** 企业关于运营管理，应该注重对企业各类资源的有效调配，建立担责、高效、监管的权限体系。根据投资计划与期望，在保证企业平稳发展的基础上进行增值变现，同时重视经营风险的预防与控制。

## 5. 感恩之心

撰写此书时，特别感谢我曾经咨询与辅导过的企业，是这些企业让我积累了原始素材，是这些企业的真实管理故事让我产生了著书灵感，是这些企业管理者的认同给了我著书动力。

借此机会，我要感谢《HR 新生代：重塑人力资源管理》的读者们。《HR 新生代：重塑人力资源管理》是我的管理图书处女作，得到了广大读者的大力支持与认可，为我编写与出版这本《管理非常道：管理原来如此简单》树立起了坚定的使命感与自信心。

感谢深圳冠欣集团公司董事长梅伟先生，他曾对我说：“要好好地研究与学习国内一流民营企业华为的管理，同时在企业管理中，需要可以执行落地的学问，而不是关在屋子里进行纯学术研究。”这些年我一直铭记着这番话。

我曾认真地拜读与研习过业内专业人士撰写的关于华为公司的六本书——《华为的企业文化》、《华为的企业战略》、《华为的管理模式》、《华为的人力资源管理》、《华为的研发与创新》、《华为的营销策略》，从中受益匪浅。在此也感谢这些书的作者们，是他们的精心之作才让我了解华为。

本书尚有很多观点不是很成熟，但求抛砖引玉，为企业投资者（老板）、经营者与管理者提供另一种思路，也真诚地希望得到同行们的批评与指导。

黄树辉

# 目 录

## 第一部分 思维之道：管理何必那么虚

第一章	管理思想之道：要学问	4
第二章	管理风格之道：要学者	8
第三章	管理形式之道：要简明	13
第四章	管理时效之道：要持续	18
第五章	管理模式之道：要创新	23
第六章	管理体系之道：要合适	29

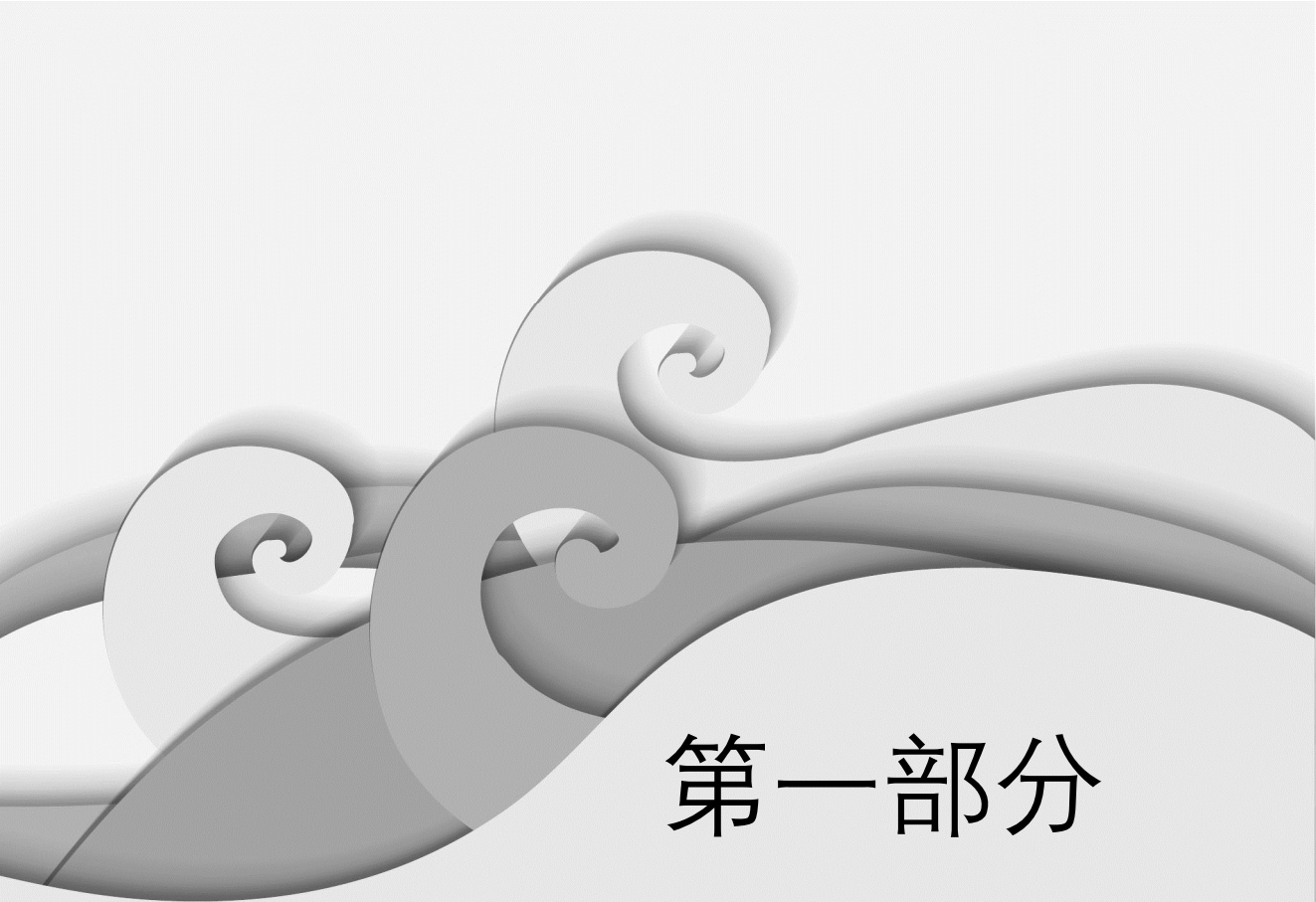
## 第二部分 心态之道：管理何必那么累

第七章	老板之道：善待职员	37
第八章	经营者之道：成就自我	43
第九章	管理者之道：理解老板	47

### 第三部分 方法之道：管理何必那么繁

第十章 管人之道：培养、意愿、优势、道德	60
第一节 人才培养，与时俱进	61
第二节 人才使用，人尽其才	76
第三节 核心团队，中流砥柱	90
第四节 政策文化，以道为本	98
第十一章 管财之道：统计、分析、分配、共赢	109
第一节 成本分析，费用管控	110
第二节 盈亏分配，合理共赢	118
第三节 财务报表，简而看之	129
第十二章 运营之道：资源、授权、增值、风控	142
第一节 资源调配，快捷高效	143
第二节 管理授权，水到渠成	151
第三节 增值变现，投资期望	160
第四节 风险控制，提前分析	175
后 记 贵在执行	184





# 第一部分

## 思维之道：管理何必那么虚

“将欲取天下而为之，吾见其不得已。是以圣人去甚，去奢，去泰。”——老子《道德经》

“治世不一道，便国不法古。”——商鞅《商君书·更法》



在管理者对企业进行经营、管理过程中，当遇到困境而徘徊不前时，当导入各种管理方法而收效甚微时，当使尽浑身解数而精疲力竭时，便是企业管理者要对现有状况重新审视之时：原来的思维理念需要有所转变，原来的管理体系需要有所突破，原来的方式方法需要有所调整，进而去掉那些强行的、极端的、奢侈的、过度的管理手段或措施。

企业的经营、管理可以划分为三个层面：思想层、规划层、执行层。思想层是最基本也是最高深的，规划层是最重要也是最复杂的，执行层是最直接也是最见效的。

众多企业在进行管理变革时，基本上都是从执行层面大刀阔斧地开始，近几年规划层面的顶层设计开始备受关注，并逐步取得成效。然而，思路决定出路，倘若思想层面跟不上时代发展的步伐，那么再完美的顶层设计、再完整的执行计划，也难以达到预期效果，甚至事与愿违。

目前多数企业的管理状况，如一头猛虎被囚禁于牢不可破的铁笼子。企业求改进、求变革的动力如同猛虎，跃跃欲试、活力无限，可一些业界流行并被视为金科玉律的思维理念，却如同牢不可破的铁笼子，企业只能被局限在这个笼子里做困兽之斗。

本书的核心思想之一，就是要打破铁笼子，突破原来的思想束缚，跳出原来的思维框架，进而塑造新的思维理念、树立新的管理风格、开辟新的管理之道。

- **管理需要学问，不搞学术：**在企业管理中，进行管理布局、框架设计、制定体系时，虽然很多企业习惯于推崇学术派的管理思想，

但是以探索、务实、共进、谦虚为特点的学问型管理思想更加可信、可靠。

- **管理需要学者，不要专家：**在企业管理中，不要过于迷信外部专家，而要重视学者型风格的管理人士，同时要善于挖掘、培养与重用企业内部那些实战经验丰富、综合能力很强的人才。
- **管理需要简明，不要复杂：**在企业管理中，企业管理的政策、机制、程序及相关活动，几乎陷入“越复杂，越被认为有分量、有内容，进而越被认可”的误区。其实管理并没有传说中的那样复杂，管理需要并且完全可以进行“避繁就简”。
- **管理需要持续，不要突击：**在企业管理中，经常会进行一些突击式的检查、应对或活动，以求取得短期内的高效。然而，不能过度依赖于突击式的管理，更应该加强持续性的管理布局。冰冻三尺非一日之寒，渴望一步登天难免会导致揠苗助长的不利结果。
- **管理需要创新，不要复制：**在企业管理中，借鉴他人成功的经验、模式与方法是很有必要的，但借鉴应讲求方法，不能仅是跟随、复制，企业需要根据自身的基础、条件、环境与相关因素进行调整与创新。
- **管理需要合适，不追潮流：**在企业管理中，面对管理界各种各样的流派与体系，企业应该根据自身的管理基础与人员水平，选择一套较为合适、可以执行的即可。不必为了追求管理的潮流，进行不必要的求新、求变、求最好。

# 第一章

---

## 管理思想之道：要学问

曾经有位企业家在我上班的第一天就对我说：“我们企业需要可以执行落地的学问，而不是研究出一大堆看似完美无瑕的学术成果，因为学术在企业中难以执行、落地。”

那么，什么是学术？什么是学问？学术能给企业带来什么？企业为什么需要学问？

### ☉ 学术与学问

当前各种管理学术与流派，百花齐放、争奇斗艳。它们为管理界带来了新思想、新诠释、新活力，但同时它们的抽象与深奥，也为执行者带来了神秘与困惑。

学术与学问，理论界有相关解释，两者的定义较为相似。但是从管理的经验与实践等角度进行分析，学术与学问之间是存在区别的，各自特点如图 1-1 所示。

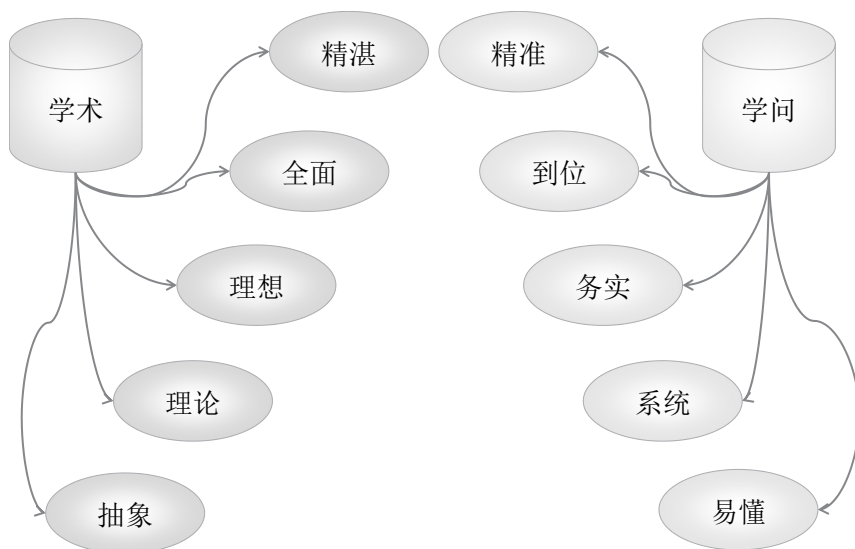


图 1-1 学术与学问

学术的特点，主要体现为精湛、全面、理想、理论、抽象；学问的特点，主要体现为精准、到位、务实、系统、易懂。这二者之间的异同点比较，如表 1-1 所示。

表 1-1 学术与学问的异同点比较

学术的特点	学问的特点
精湛：在某领域的知识理论层面，分析、研究得十分深入、精湛	精准：在某领域的知识理论层面，虽然分析、研究得不是那么精湛，但已探索得相当专业、精准



续表

学术的特点	学问的特点
全面：在某领域内所涉及的相关因素，都有全面的分析与研究，类似数学上的排列组合分析，面面俱到	到位：在某领域内所涉及的相关因素，根据具体情况，抓住重点与有价值的部分进行有的放矢的探索与实践，对影响不大的因素，先不作考虑
理想：在某领域内所研究的成果，都较为理想化、完美化、形式化，但它对于当时的条件来说，并不一定是合适的方案或方法	务实：在某领域内所探索的成果，都会以可以执行、落实为立足点，它虽然不是最佳方案或方法，但对企业来说更为合适
理论：在某领域内所研究的成果，大多是一些理论成果，能否应用于实践，尚待确定	系统：在某领域内所探索的成果，是一套有机的系统，可以直接应用于实践
抽象：在某领域内所研究的成果，需要行业内较专业的人士才能理解，而一般大众并不一定能明白	易懂：在某领域内所探索的成果，会把一些专业与抽象的知识，转化为一般大众都可以明白和掌握的知识

## ❶ 学术派的误导

虽然，在管理学的发展过程中，离不开学术研究，它的理论根基与高屋建筑，都是管理实践中必不可少的。但是，正如上述针对学术的特点分析，它的理想化、理论化、抽象化，如果应用于企业的日常经营、管理实务中，难免被带入歧途。

比如有些管理体系，把一些概念弄得生涩难懂，让人费解、误解，需要相当专业的业内（知情）人士才能解读。

比如有些薪酬机制，把数学在管理界应用得淋漓尽致，等比、等差、

曲线等都纳入了设计，结果因为太复杂，企业干脆不用。

比如有些绩效机制，把业界所有的绩效管理工具全部用上，平衡计分卡（BSC）、关键绩效指标（KPI）、360 度评估等都完整无缺地派上用场，可有些企业和有些领域，根本就不需要如此大费周章。

比如有些信息系统，基于各种应用业务场景及系统功能的数学组合，号称功能齐全强大，而对于某个具体的企业，根本不需要这么全面与复杂的系统，在实际业务管理中，只能用到其中某几种而已。

所以，学术派的管理思想，容易把管理带入复杂、抽象与不可执行的状态。

## ☉ 企业管理需要学问

根据上述对学术与学问在管理领域的比较分析，以及学术派在企业经营、管理中容易造成的误导，企业更加需要结合实际、有的放矢、对症下药、简单易懂，研究可以执行落地的管理学问与方案，而不是一大堆管理学术与理论。

在一次专业的管理培训中，有位在管理界相当资深的老师说：“你们不用管这套理论体系叫什么名称，也不用管它的具体方法与形式，你们只要掌握了其中的思想与精髓，能够灵活运用到工作实践中，那就行了！”想必，这就是学问型管理思想的体现。

因此，在企业的经营、管理实务中，需要学问型的管理思维、方法与方案，需要培养与重视学问型的管理人才。

## 第二章

# 管理风格之道：要学者

时下真真假假的专家随处可遇，专业的咨询与顾问公司如雨后春笋。作为企业，在经营、管理实务中，需要什么类型的管理支援？需要什么特色的外部协助？企业内部又有哪些被忽视的资源？

### ☉ 专家与学者

每当我听到“专家”之词，对其由曾经的肃然起敬变成当今的半信半疑，于是联想到相对低调与务实的学者。不管因为社会的变化给专家增加了多少“专家”之外的概念，仅从比较客观的角度，对专家与学者各自的特点进行比较分析，如图 1-2 所示。



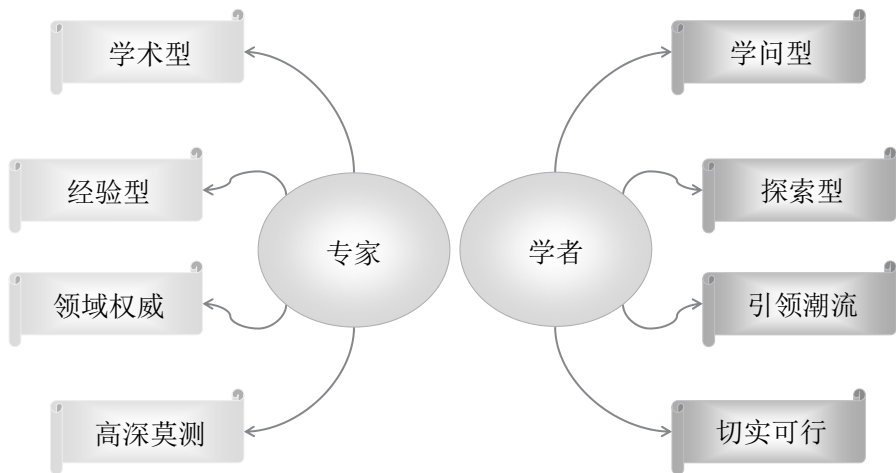


图 1-2 专家与学者

专家的特点，主要体现为学术型、经验型、领域权威、高深莫测；学者的特点，主要体现为学问型、探索型、引领潮流、切实可行。这二者之间的异同点比较，如表 1-2 所示。

表 1-2 专家与学者的异同点比较

专家的特点	学者的特点
学术型：专家的研究风格表现为明显的学术特色，研究成果较为理想化、理论化、抽象	学问型：学者的研究风格表现为明显的学问特色，研究成果较为务实化、系统化、易懂
经验型：专家具有足够的知识储备和丰富的经验积累，在管理中难免存在思维定式	探索型：学者不管在知识还是经验方面，都在进行不断学习、研究与探索，不断突破与改进，致力于找到更好的管理方案或方法
领域权威：专家是某一或相关领域内的领航人，具备敏锐的视角，提炼出深刻的观点，并在一定时间内影响这个领域	引领潮流：学者虽不是领域内的领航人，但其产出的成果，可以让大部分企业灵活运用，产生引领潮流之势



续表

专家的特点	学者的特点
高深莫测：专家的研究成果，往往较为超前、深奥，甚至远离实际，难以推广应用于实际管理中	切实可行：学者不断地把所研究、探索出来的成果推广应用于实践中进行验证、改进，以最终可以执行、落地为目的

由表 1-2 比较分析可得知：专家的思想与观点就是某一或相关领域内的权威，专家的身份与地位是备受推崇与尊敬，专家的作用与价值是举足轻重、相当巨大的。学者的心态是谦虚的，业务是专业的，行事是低调的。学者是十分务实的探索者，认为有很多未知的事务需要探索，有很多已存在或将产生的难题需要去面对与解决。

## ◎ 实战家是专家

根据上述针对专家与学者各自特点的比较分析，不难发现企业内部存在不少投资者、经营者及管理者的专业、经验与智慧，以及这些实战家纵横商场打拼出来的胆识、魄力、策略与手段等，完全具备某一领域专家之条件，真是“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。虽然企业的经营、管理存在着各种各样的问题，实战家难免存在英雄主义、经验主义，但是企业仍然在不断发展。

因此，企业的一些经营者是当之无愧的经营专家，一些管理者是操刀上阵的管理专家。之所以很多高校会聘请知名企业家或高管作为客座教授，很多专业论坛或峰会邀请他们，其原因由此便可见一斑。

## ☞ 管理顾问是学者

如上所述，既要拥有深厚的理论知识，又要具备丰富的实战经验，才可能在某个领域内成为专家。而当今像这种名副其实的专家，专门从事管理顾问职业的不多，他们仍是以经营企业为主流，偶尔客串一下相关讲座的论道。

有些管理顾问，只是拥有体系、方法、工具等优势的理论家，不要说不配专家之实，就是作为学者，或许都还相差甚远。因为对具体行业、具体领域、具体事务都不清楚的人，是没有基础、没有能力、没有资格充当行家去指手画脚的。

因此，管理顾问应该以学者的风格来要求、提升自己，打造这个角色的专业形象，始终谦虚、谨慎，抱着交流、学习、研讨与学无止境的心态，担当好企业管理的探索者、传道者角色，进而真正受到企业的认同、欢迎与敬重。

## ☞ 企业管理需要学者

我们对专家与学者各自特点进行比较分析后会发现企业内部深藏着如此多经营与管理高手！那么，是否还需要外部专业的管理团队及资源协助呢？

虽然外部的管理团队与顾问资源有时并非一定优于企业内部的经营、管理团队，但是企业在经营、管理过程中，仍然离不开外部协助。



因为企业希望第三方能够在不涉及人事关系、企业政治等较为敏感与棘手的内部事务的情况下，提供更为客观的分析与方案，提供来自第三方的平衡的解决方案。当企业缺乏较为专业的经营和管理人才时，第三方也会为企业带来新的思想、思路与方法，引导企业不断变革与突破，为企业注入新的血液与生机。

企业在与第三方资源合作时，务必注意如下三点。

**1. 不要高估外部资源：**管理顾问不是无所不能、手到擒来、药到病除的，他们只是根据企业情况提供思路、方法与方案，但执行与效果受双方配合的情况所左右。第三方管理对策再完美，如果没有企业内部的全力支持与有效执行，那所提供的一切理念与方案就等如一纸空文。同时外部资源也难以对企业的成败承担责任。因此，不要高估外部资源，不要把所有希望寄托在第三方。

**2. 不要低估内部资源：**企业内部有各种能人、高手，应该好好活用企业内部的各种资源，听取他们的思路、想法与建议，并获取他们的支持。如果忽视企业内部的这类资源，一是资源浪费，二是产生内耗。

**3. 选择学者型顾问：**当前很多专职的管理界人士，比如专家、教授、顾问，由于他们的专业水准、实战能力与道德准则参差不齐，更关键的是他们的理念与方法可能放之四海皆准，却在具体企业中难以落地。因此企业在选择外部顾问资源合作时，最好是选择学者类型与风格的资源，因为学者的务实与探索精神，才是企业所迫切需要的。

## 第三章

# 管理形式之道：要简明

最近我与一位在管理界颇具知名度的前辈交流，在国内各地的专业论坛、专题活动都遍布他的身影，在不少国家级的大型管理活动、不少知名院校，他都是特邀嘉宾。对如此重量级的管理界人物我当即肃然起敬。然而，当他展示其管理成果时，他说自己设计了多少系统、多少机制、多少文件，真可谓管理界的百科全书。随着他的展示，我便思考：如此复杂、庞大、全面的系统，有哪家企业能马上接受与消化？我便问他：全套体系在企业中需要多长时间才能推广见效？他回答：企业起码要花费好几年，并且需要投入很多人力、精力与成本，不是一般企业可以承受这种航母级的管理变革的。

有条件、有经济实力的企业，导入复杂、庞大、全面的管理体系，或许是很不错的选择。但国内大多数中小型企业，以及正在创业、发展中的企业，到底需要“取繁舍简”的复杂化管理，还是需要“避繁就简”



的简明化管理？

## ❶ 管理复杂化的土壤

有些培训，本来 2 小时就可以完成，却被拖长到 1 天，本来半天就可以完成，硬被拖长到 2 天，而且内容很“丰富多彩”，似乎课程的价值是凭借讲义与课时的长短而定。

很多会议，本来几句话就可以明白与决策，却被领导及与会者们你一言我一语、东拉西扯，半天没有任何结论，似乎会议的效果是凭借发言的多少而定。

不少书籍，其实质内容提炼起来，就那么几页，可却洋洋洒洒成一本，似乎书籍的价值是凭借文字的多少而定。

企业管理的规章制度，一套套、一本本，内容相当丰富与完整，似乎企业的管理水平、相关人员的工作能力是凭借制定文件的多少而定。

.....

在企业管理中，类似这样凡事都趋向复杂化的现象，比比皆是。

为什么国人就如此热衷于复杂化的管理呢？

或许管理专业人士认为文件制度做得越多，体系弄得越复杂、越神秘，就会更有价值、更有卖点，更能受到企业的肯定。

或许企业的管理者们，因为量化的思想、大而全的思维，潜意识里认为把管理弄得越复杂，就表示工作越努力，就越会得到领导的赏识。

或许企业的管理本来就很复杂，在没有找到把复杂问题简单化的方法之前，只能如此复杂。

就是因为这些合理的、不合理的、有意的、无意的思想、习惯与行为，培植了管理复杂化的温床与土壤，就是因为这些观点与需求，让大家去追求复杂的思维、方法与体系。

### 复杂与简明对比

到底复杂化管理与简明化管理有哪些不同？可以从政策、流程、指导、决策、成员、范围、活动、投入、效果几方面进行比较分析，如图1-3所示。

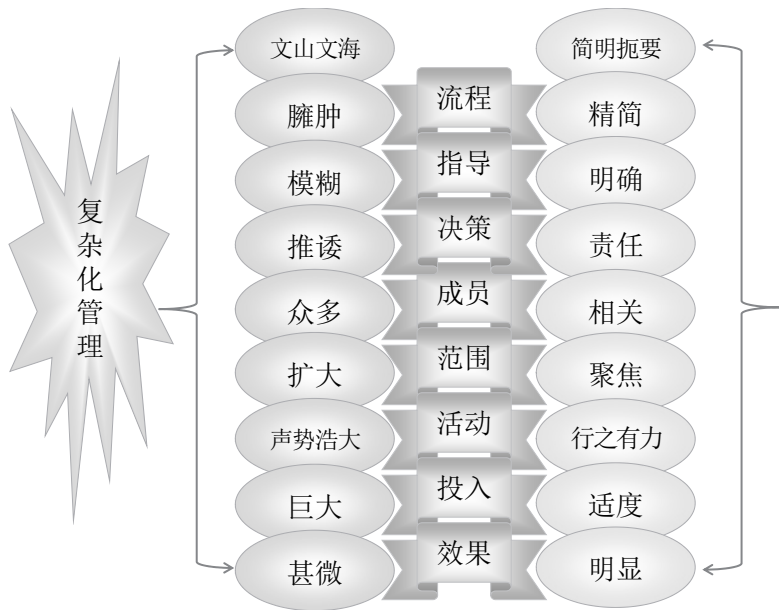


图 1-3 复杂化管理与简明化管理



复杂化管理，就是把本来较简单的问题进行复杂化处理；而简明化管理，就是把本来较复杂的问题进行简单化处理，如表 1-3 所示。

表 1-3 复杂化管理与简明化管理的比较分析

比较项目	复杂化管理的特点	简明化管理的特点
政策	企业的政策、机制与文件，文山文海、内容全面、格式标准	企业的政策、机制与文件，简明扼要
流程	过于细致与臃肿，审批过程与环节太多，简单重现既定工作方式，缺乏梳理与分析	审批过程与环节视需要、关键性而定，是经过分析与优化的
指导	管理指令模棱两可，指导意义不大	管理指令简单、明确，不需要猜测与揣摩
决策	重要或关键事情的决策互相推诿，因为都怕承担责任	重要或关键事情的决策快速高效，敢于承担相关责任
成员	相关成员众多，有关的、无关的都参与	只需要有关的成员参与，重点放在核心与关键成员上
范围	有意无意地扩大范围，让一些不相关的组织资源涉入其中	根据管理需要，范围聚焦，不占用与浪费不必要的组织资源
活动	相关推动活动搞得声势浩大，执行和效果却后续无文	相关推动活动行之有效，以满足需要为目的，不搞多余的形式与群众活动
投入	相关人力、财力、物力、组织等资源投入巨大	根据需要投入相关人力、财力、物力、组织等资源
效果	管理所产生的效果甚微	管理所产生的效果较为明显

## ➤ 企业管理需要简明

关于企业的管理政策与机制，通常有如下两种情况：



一是企业的管理政策机制不是很健全，因而企业总想建立一套完美复杂的体系，可企业现有人力、财力资源不成熟。

二是企业的管理政策机制已经很健全，可企业管理很不完善，现有相当完善、过于复杂的体系，让人难以明白、难于执行，所以过犹不及，虽有却无。

复杂的政策机制，只有创建者知道它在讲什么，而其他职员难以明白，甚至领导审批时也没看清楚。于是在执行过程中被形式化、断章取义、视而不见，甚至被抵制，最终成为一纸空文。

因此企业管理不应“取繁舍简”，而应“避繁就简”，不要凭借文章的长短来评估管理的深度与含金量，不需要洋洋洒洒、长篇大论，而需要经过分析、归纳之后的简明扼要。

企业打造简明化的管理形式，可以从以下六个方面进行改变：

- （1）政策制度简单明了，尽量减少格式化的套话与文字描述。
- （2）梳理业务流程环节，流程说明简要，明确输入、输出的文件或表格。
- （3）文件指令要有思路、可操作、能见效。能结构化就结构化，能图表化就图表化，能用一页就尽量不用两页，要抓实质、重点与逻辑。
- （4）企业决策要及时、明确，不能借故推诿或含糊其辞。
- （5）不要牵扯无关成员、团队或资源，以免造成浪费与内耗。
- （6）不做形式主义，不搞形象工程，以实务为原则，强调过程的监管与效果的评估。

## 第四章

---

# 管理时效之道：要持续

在中国，学生们从小就接受着一种突击式的教育，比如领导要来检查，学生们做好各种准备迎接；比如到了什么月份、什么日期，就是宣扬某某精神或大搞某种活动的日子。

当学生们长大成人，步入社会参加工作，发现仍然如此，虽然内容发生了变化，但是那种突击式的形式却一脉相承。企业经常为了应付上级领导或政府官员的莅临而兴师动众，也经常为了推行某种管理方法与体系而让员工难以招架。

为什么国人习惯于搞突击式管理？突击式管理的效果如何？企业是需要突击式管理，还是需要持续性管理？

## ☞ 习惯于突击式管理

在企业的管理过程中，之所以习惯搞突击式管理，是因为管理需要适应动态变化，更因为没有计划及平日疏于相关管理，所以一旦事到临头，只能被动地进行突击式管理。

比如某位高层领导道听途说某种管理方法不错，回来要求自己的企业也进行尝试，于是整个企业从上到下便身陷其中。

比如企业突然出现什么重大问题或事故，企业立马进行稽查与整顿，于是突击任务、突击活动、突击团队等临时管理就应运而生。

比如上级单位或领导前来检查、督导工作，于是短期的形象展示、功绩包装、查漏补缺等临时任务十万火急。

比如领导变化了，新官上任了，需要带来一些改变，于是点燃了“几把火”进行造势。

.....

这一切，就是企业习惯于搞突击式管理的助燃剂，企业管理中的兴师动众与层出不穷，也就是起源于这些突击性的任务与活动。

## ☞ 突击式管理的效果

很多企业请来了一些第三方管理咨询机构，聘来了一些职业经理人，希望短期内达到改变现状的立竿见影之效。而结果却往往以失败或失望告终，这就是突击式管理必然导致的“欲速则不达”的败笔。



曾有一家企业，为了扩充市场，听取某国际知名咨询机构的方案，快速扩充人员，加速成立分公司。不到一年时间，该企业的职员从不足 5 000 人增加到 1 万多人，当年的年度大会，公司还因为职员数量有如此高的增速而沾沾自喜。可是第二年开始，企业便因为经营状况大幅下降而不得不持续裁员。这就是不按事物发展规律而强行采用突击方案的结果。

另有一家企业，每位职业经理人在企业工作的时间都不足 2 年，有的仅半年左右。在不到 4 年的时间，一个管理职务换了 5 位经理，每位经理从熟悉企业，到建立良好的工作关系，工作才刚开始步入正轨，就被换了，新来的人又从头开始。每位新来的职业经理人，都喜欢标新立异、排除前面的积累，结果所有的知识智慧都没有延续、继承，反而产生了巨大的内耗，导致职员对每位职业经理人、每次政策都表示出冷漠与观望。因为现任领导能够在位多久、下任的政策是否大不相同，这一切都是未知数。这就是没有持续性管理所导致的困局。

“冰冻三尺非一日之寒”。在企业管理中，很多现象与问题，需要时间、方法去逐步持续改变。如果因为希望短期的高效而进行突击式管理，就如注射抗生素，也许高效、特效，但对企业留下的后遗症定有不少。

## ➊ 持续性管理的舞台

因为突击式管理的效果不令人满意，所以需要转变为持续性的管理方式。突击式管理与持续性管理各自的特点，如图 1-4 所示。

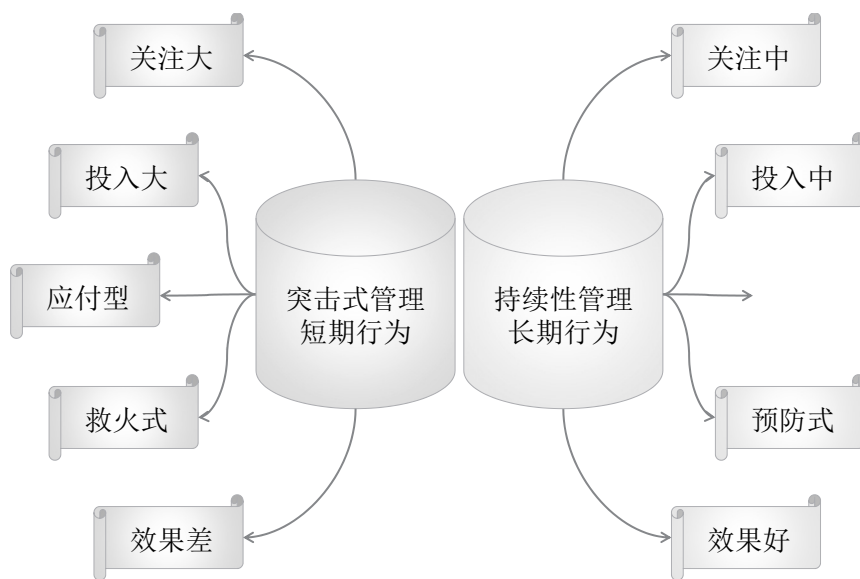


图 1-4 突击式管理与持续性管理

突击式管理的特点，主要体现为关注大、投入大、应付型、救火式、效果差的短期行为；持续性管理的特点，主要体现为关注中、投入中、习惯型、预防式、效果好的长期行为。这二者之间的主要区别，如表 1-4 所示。

表 1-4 突击式管理与持续性管理的区别

突击式管理的特点	持续性管理的特点
关注大：领导关注程度很大，有不达目的不罢休之势	关注中：领导关注程度适中，会不间断地进行关注与跟进
投入大：需要投入的精力与资源较大	投入中：需要投入的精力与资源较适中
应付型：执行人员往往出于应付心理，大搞形式主义，而实际上没有认真落实	习惯型：执行人员慢慢养成了良好习惯，在平时就注意逐项落实，有问题或异常就会及时改进



续表

突击式管理的特点	持续性管理的特点
救火式：若是出于解决问题，只能是头痛医头、脚痛医脚的救火方式	预防式：解决问题的方式是用机制来控制，注重平时防范与应对，以绝后患
效果差：影响与效果较差，因为它只是短期行为，一阵风声过后，又将原形毕露	效果好：这种持续性管理，所带来的影响与效果较好，因为它是立足于持续落实、改进的长期习惯与行为

综上所述，作为企业的决策者，在企业经营、管理中，必须有长远规划，管理是需要时间与耐心的，必须立足于持续性管理的思维模式。

不管是内部职业经理人，还是聘请空降兵，或是寻找第三方专业机构来辅导协助，都不能依赖突击式管理。如果项目承担者承诺通过短期的突击式管理可以产生持续高效的结果，那么企业更需要小心识别其功利性与真实性。

## 第五章

---

# 管理模式之道：要创新

当市场充斥着抄袭、盗版时，管理界也没能独善其身。

从管理的角度思考，树立标杆单位，参照成功案例是积极的、进步的。但“聪明”的人们却把它理解与扭曲成简单地复制。于是，在企业的管理过程中，大家养成了不加思考与分析地“拿来主义”，喜欢跟随他人的成功之路，习惯于墨守成规而疏于创新。

不少集团化企业的管理布局，总部进行整体规划，要求下属公司只能依照总部的规划展开落实。虽然这种要求可以统一全集团的规划思路、方向与标准，但是这种“整齐划一”让下属公司无法突破总部的思维框架与束缚，进行创新规划与管理。结果是各下属公司呈报上来的规划方案并没有什么特色与新意，只是同一个模板复制过来稍加修改而成的一系列文档。



## ☞ 喜欢“拿来主义”

一代文豪鲁迅先生主张“拿来主义”，但他的“拿来主义”包含了批判地接受。而当今的“拿来主义”，就是简单地复制与删减，就是风行地抄袭与“山寨”。

很多网络信息，公布他们收集到大量知名公司的管理体系文档等资料，可以卖出。

不少管理者，经常问我能否传送些其他公司的管理资料给他们，以供使用与参考。

有些书籍，专门整理有关企业的实际管理文档，号称拿来便可派上用场的制度、文件、表格模板，而且这类书籍还很受市场欢迎。

似乎整个管理界，已经不再需要进行思考与分析，因为已经有大量现存的体系与案例，只要复制过来，经过简单地删减，改头换面下就可以直接使用。

这种简单地复制与删减，本质上就是抄袭与“山寨”，这种行为往往又被堂而皇之地叫作“参照他人的成功案例，吸取他人的成功经验”。正因为大部分人都存在这种思想，就如鲁迅笔下的孔乙己所说“窃书不算偷”一样，让不少管理者习惯性地喜欢在现有案例文档的基础上稍做修改，就变成新的产出。

倘若有一位工作经验丰富、满腹思想、胸有成竹的管理者，在制定一整套管理体系时没有参照现存文档和标准模板，而是从头开始规划、设计与制定，可能会招来不少怀疑的目光：这位管理者，到底有没有这



方面经验？为什么需要从一片空白开始？

这就是在企业管理中“拿来主义”的大好市场和深远影响。

### ☞ 跟随之路，前途未卜

“拿来主义”也好，抄袭“山寨”也罢，它们的本质是跟随、复制。在企业管理中，如果只是生搬硬套地跟随、复制其他企业的成功案例，取得成功的不多，加速失败的不少。

由于企业环境、发展阶段、团队能力、管理基础的不同，他人再经典的成功案例，也不可以轻易不加分析地使用、效仿。

时下经常可以看到“与国际接轨、按西方发达国家惯例”等说辞，于是有些机构简单地从“国际”或“西方”断章取义地抄袭了一系列政策、规定来左右国人。殊不知，不同的国度与政治，不同的历史文化与演变，不同的文化背景与底蕴，不同的社会发展性质与阶段，不同的人文素质与生活习惯，不同的经济环境与福利保障……面对如此多的基础环境与条件不同，就可直接“接轨”吗？结果，时间与历史证明了这一切都是对国人不负责任的举措。

所谓的成功案例，是在特定的天时、地利、人和的环境下的结果，比如当时企业的市场环境、公司资源、财务实力、团队水平、管理风格等。而当另一家企业去套用这个成功案例时，以上因素都不相同，就已经失去了成功的基础。



因此，管理不能盲目跟随、简单复制，管理没有万能之药。任何管理思想与方法，任何成功案例与途径，任何咨询公司与顾问，其产出与成果仅供参考，而不是拿来便服的灵丹妙药。

## ➤ 打破常规，务必创新

既然“拿来主义”不行，跟随之路不通。何不打破常规，进行一些创新与尝试呢？特别是当企业管理陷入困境之时，与其进行改良的复制式管理，不如进行重整的创新式管理，如图 1-5 所示。

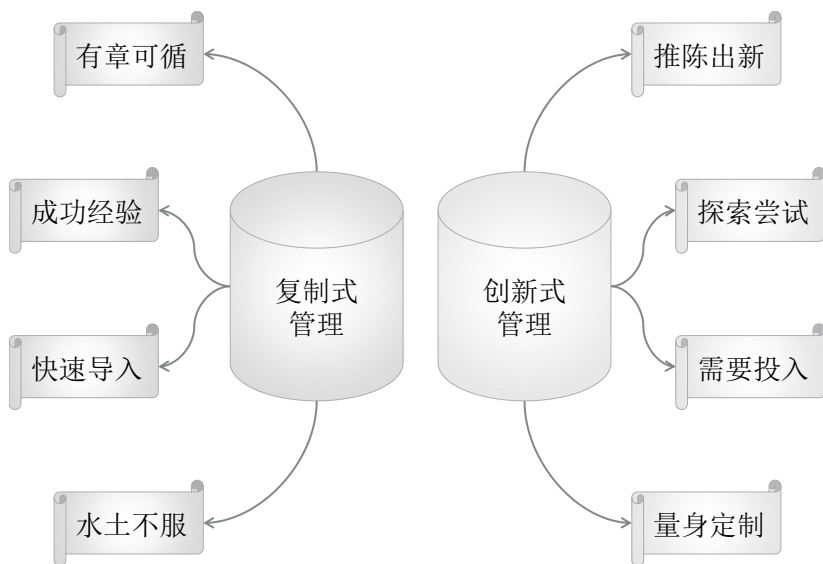


图 1-5 复制式管理与创新式管理

复制式管理，它的主要特点是有章可循、有成功经验、可以快速导入，但会导致水土不服，它是“拿来主义”的跟随之路；创新式管理，

它的主要特点是推陈出新、不断探索与尝试、需要投入较大、专门量身定制。这二者之间的区别，如表 1-5 所示。

表 1-5 复制式管理与创新式管理的区别

复制式管理的特点	创新式管理的特点
有章可循：根据他人走过的路，有成套的思路、方法可以参考与学习	推陈出新：借助古为今用、洋为中用，把业界好的、可实现的东西继承下来，把不适用的剔除，加上一些大胆的管理创新
成功经验：有他人的成功案例验证，证实其思路、方法是可行的	探索尝试：它未必一定能有效、能成功，因为它本身是在不断地探索、尝试过程中
快速导入：有模板与标准可以参考、复制，从而加快了导入的速度	需要投入：它需要一定的时间、人力、财力等资源的支撑，因为这是一项管理再造的工程
水土不服：在不同企业环境下，这种复制的管理思路与方法，并不一定能被企业所消化、执行	量身定制：它是根据企业具体情况，而量身定制的管理思路与解决方案，与企业的匹配程度很高

综上所述，在企业管理中，他人的成功案例仅供参考，不要简单地复制，而要带着创新思维进行重新设计。

**案例仅供参考：**现存案例不是“放之四海而皆准”的，因为当时设计的背景条件、企业特点、团队水平等因素，都与对应策略和方案息息相关。直接将别人的案例改成自己的，自然难以对症下药，自然是削足适履。因此，一个管理者，在没有经过对企业深入分析与研究的基础上，轻易套用现存的文档，要么说明其管理水平有限，要么说明其工作心态



不正而图省事。

**管理需要创新：**曾经有位企业的老板说：“我可以宽容犯些未知的错误，而不认同那些循规蹈矩而从不犯错的人。”这足以证明企业对创新管理的需求与期望。时下企业管理一直在改革着，可是都局限于现有的思维框架，是在不断地改良，属于一种渐进式的改革，而不是创新式的革命。传统的思维需要打破，打破之后便需要建立新的思维框架，而此时正是每一位经营者、管理者重新打造适合于自己、适合于企业的全新管理模式的最佳时机。

**创新需要方法：**创新的四个环节，即研习、打乱、重组、创新。所谓研习，就是学习现有的理念与案例；所谓打乱，就是把各类完整的理念与方法，进行打乱、分解；所谓重组，就是把打乱、分解后支离破碎的理念与方法，重新组合成有自己企业特色的体系；所谓创新，就是在重组之后，突破束缚，提出新的思路、方法与方案。

## 第六章

# 管理体系之道：要合适

当你走进书城，看到琳琅满目的书籍；当你打开邮箱，看到一份份培训、活动的邀请；当你电话铃响起，听到各类咨询顾问的催促；当你在社会交往中，耳闻目睹只言片语的好主意。你将如何行动？如何选择？

因为管理流派众多，使我们头脑混乱，所以在企业管理中，需要慎重地选择适合于自己企业与团队的管理思想、方法与体系。

### ☞ 流派众多，琳琅满目

无论企业管理中的哪个领域，其流派与学说都很多。

比如人力资源管理，有经营战略式人力资源管理、集团管控式人力资源管理、组织能力式人力资源管理等。



比如项目管理，除了项目管理专业人士资格认证（PMP®）外，还细分出很多相关领域的项目管理学术，如研发项目管理、工程项目管理、投资项目管理等。

比如质量管理，有全面质量管理（TQM）、品质控制（QC）新老七大手法、六西格玛等。

比如标准规范，有国际标准化（ISO）系列、软件成熟度模型集成（CMMI）、开放组体系结构框架（TOGAF）等。

企业管理所涉及的领域与细分管理，举不胜举，如表 1-6 所示。

表 1-6 常见管理学术

分 类	管理学术（或流派）	备 注
人的管理	通用人力资源管理	以人力资源六大模块为代表，它又衍生出很多细分学术。薪酬标准：薪点制、宽带制；绩效管理：平衡计分卡、关键绩效指标法、360 度评估、三步法、五步法等
	经营战略式人力资源管理	
	集团管控式人力资源管理	
	组织能力式人力资源管理	如组织行为学
	.....	
财的管理	标准化财务管理	以账务为核心
	成本费用式财务管理	以预算核算为核心
	资本运作式财务管理	以资金运筹为核心
	.....	
运营管理	项目管理	PMP、六西格玛等
	研发管理	新产品导入、研发流程管理等

续表

分 类	管理学术（或流派）	备 注
运营管理	生产管理	精益生产、5S/7S 管理等
	质量管理	TQM、QC 手法、六西格玛等
	标准规范	ISO 系列、CMMI、TOGAF 等
	.....	

上述流派又衍生出无数分支流派与观点，涉及很多方法、工具，形成不同特色、不同角度、不同重点、不同阐述形式的体系，再加上不同企业或人员的解读，琳琅满目、应有尽有、不计其数。

### ☞ 应接不暇，头脑混乱

有一位企业老板，为了学习较为全面的管理方法，先后参加了多个 EMBA 课程，可结果是，其企业的管理状况一团混乱。另一位企业老板，经常在全国各大城市学习优秀的管理方法，每次听完都热血沸腾，回到企业后要大干一场，可当他回到企业后却无从下手，多年来他所学的与企业所执行的，基本没有任何关系。

各种流派、各种书籍、各种专题、各种培训与活动，让大家应接不暇，甚至让人头脑混乱、无所适从。

### ☞ 慎做选择，别赶潮流

如上所述，管理流派与学说众多，给大家很多学习与选择的机会，也给大家不少学习与选择的麻烦。



大家经常去书城，看到很多书名，几乎都是非读不可，读了必定收获颇丰。可稍微查看一下其内容，似乎价值又不大。

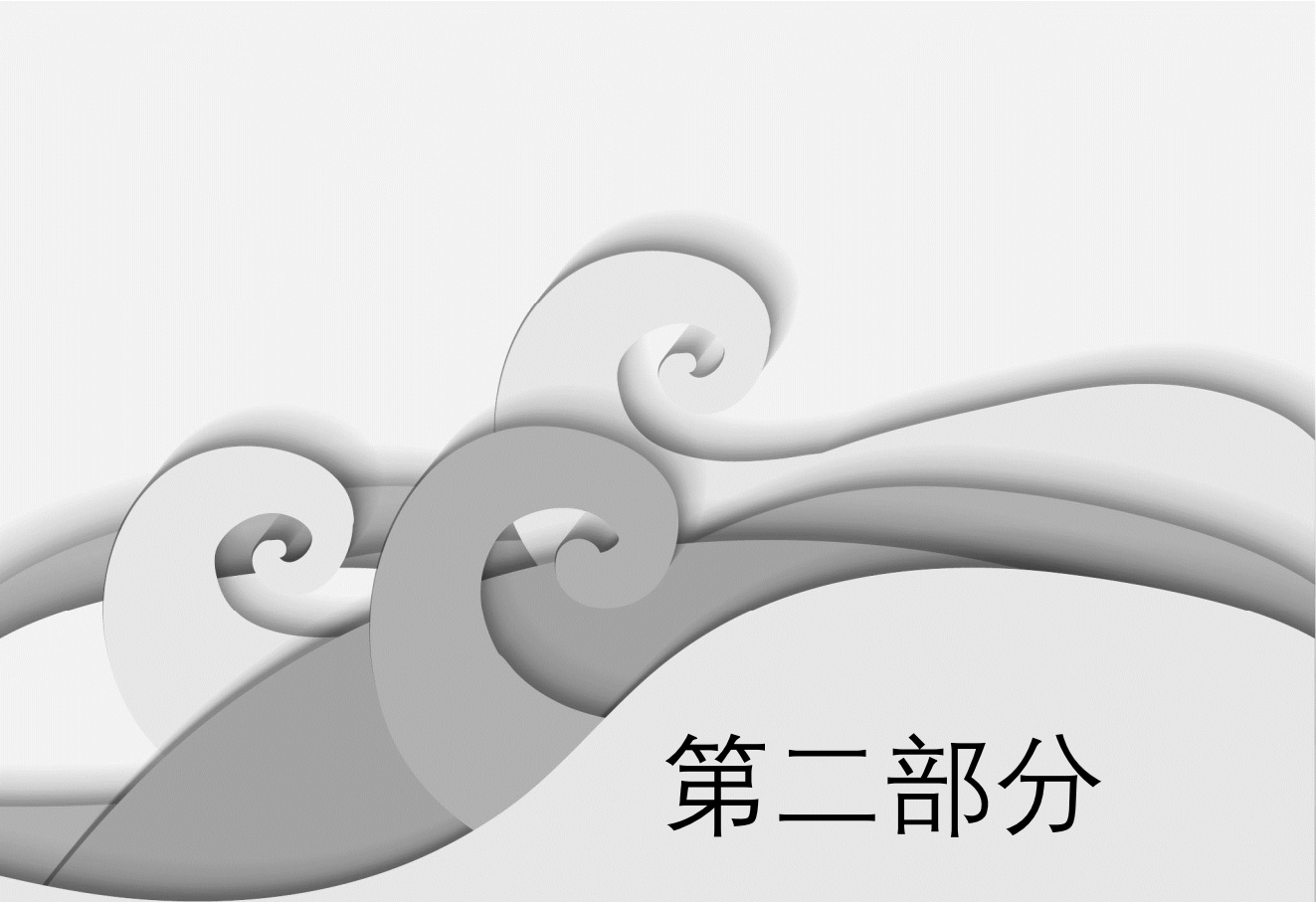
大家经常在参加专题培训或活动前，对它抱有很大的期望。可去了之后，它带来的收获有限而感到失望。

大家经常联系外部专业的管理机构合作，前期商务洽谈时，对方总让我们心情激动、惊喜不断。一旦进入合作阶段，对方的那些管理思路、方法与水平，又往往让我们大跌眼镜。

曾有一家国内知名的民企，企业高层对管理相当重视，每年导入一种新的管理模式，而结果是每一种管理模式都没有很好地落地，最后企业是每况愈下。

因此，每家企业只需选择适合自己的即可，别追赶流行、人云亦云，别被那些管理潮流所诱惑。不管你选择什么，只要觉得适合你的企业，适合你的风格，适合你的管理团队，那就是合适的选择。因为管理思想、方法与体系，很难判断什么是最好的，只能选择最合适的。





## 第二部分

### 心态之道：管理何必那么累

“其政闷闷，其民淳淳；其政察察，其民缺缺。民之难治，以其上之有为，是以难治。”——老子《道德经》

“己所不欲，勿施于人。”——孔子《论语》

“势为天子而不以贵骄人，富有天下而不以财戏人。”——庄子《庄子杂篇·盗跖》



如果企业各阶层之间缺乏互信、互助、互爱等基本道德准则，只关注自身利益、得失，企业就会被这种风气、环境与趋势影响，促使各种关系变得微妙、杂乱，最终难于管理。

人与人的关系，在彼此消涨，所谓“遇强则强，遇弱则弱”。处理得好，事半功倍；处理得不好，前功尽弃。倘若企业管理的政策机制宽厚，职员就淳朴；政策机制严苛、机关算尽，老板、经营者与管理者强作妄为，职员也就相应地变得狡黠难以管理。

因此，在当今社会大环境下，加强企业各层级间的换位思考，打造良好的职场心态，进而达到互相理解、互相尊重、互相凝聚的为人之道，已是迫在眉睫需要面对与重视的课题。

根据企业经营、管理活动中不同的身份、层级与职责，我们在这里把企业人员划分为投资者（老板）、经营者、管理者、员工四大类角色，而主导企业管理风格与走向的就是投资者、经营者、管理者，如图 2-1 所示。

企业的投资者（老板），就是企业的所有者，其角色十分清楚。企业的经营者与管理者，其角色与职能较为模糊，经营者主要负责运营、决策，而管理者主要负责管理、执行。它们之间各有分工、重点不同、互相配合。

**投资者（老板）：**企业的投资股东，是企业的所有者。在经营、管理中，真正拥有话语权的，是掌握着企业经营与管理命脉的控股股东与主要股东。控股股东，通常是公司的董事长或总经理，也就是真正的老

板。很多非股份制企业，对“投资者”概念提得较少，而把投资者统称为“老板”。

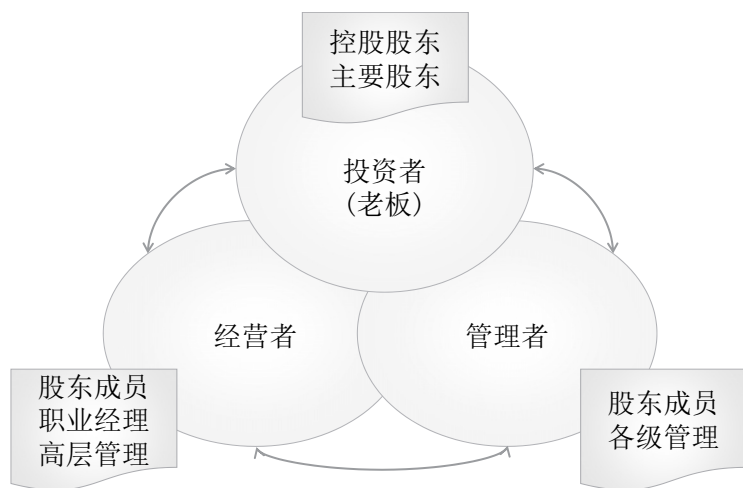


图 2-1 企业经营管理角色划分

**经营者：**企业经营运作中的直接运营者、决策者，经营者直接向股东负责，对企业的经营战略、目标、方向、模式及重大事务进行布局、决策与操盘。经营者可能是股东成员，比如很多企业的执行总裁、总经理、首席运营官等，也可能是对外聘请专业的职业经理人来承担经营层的职务与并行行使相应职能。还有一些是企业的高层管理者，他们在某些业务职能与领域内，有很大的话语权，可以左右企业经营的方向与变化，所以把他们归属于“经营者”的这个范畴。

**管理者：**企业管理过程中的直接管理者、执行者，可能有股东成员作为管理者，也可能是各层级的管理人员。

目前在企业管理中，投资者、经营者与管理者都喊很累，不仅“劳



力很累”，而且“劳心更累”。在压力巨大的职场中，为了让管理由“心累”变得“轻松”，就亟须重新调整管理心态。

**老板，别漠视你的职员：**身为企业的老板，可能存在有意无意地漠视、伤害企业职员的习惯与行为，一旦职员为此感到失落，便难以与企业同心协力、同舟共济。身为老板，何不保持平常心，平等、真诚、友爱地善待你的职员。

**经营者，别迷失方向：**身为企业的经营者，手握企业大权，各类资源任由调配，心态务必摆正，时刻提醒自己走好每一步，势必成就一番事业。倘若贪图私利，也许风光一时，也许快意恩仇，结果难免变成一盘残局。

**管理者，别埋怨你的老板：**身为企业的管理者，属于企业的夹心层，有很多事务需要去管理、执行与监督，却又无法自作主张，存在企业的政策约束，需要层层的请求。在管理过程中，与其把矛盾转移给老板，制造抱怨连连，不如站在理解的角度，力所能及地为老板分忧。

## 第七章

# 老板之道：善待职员

“君使臣以礼，臣事君以忠。” 孔子——《论语》

“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。”——孙子《孙子兵法》

企业对职员以尊重与礼遇，职员才能对其报之以忠诚与服从。

企业对职员如能真心地培养、关怀与爱护，职员也自然会为了共同的目标而竭尽全力。

不少企业，老板对职员存在着漠视的行为，虽然都会说职员是企业的最宝贵资源，但是实际上基本属于言不由衷。于是，老板与职员就筑起了一道无形的围墙，在围墙的两边，老板的漠视、职员的失落，各自算计着、较劲着。



然而，企业聘用职员，难道就是为了制造这种企业氛围吗？

## ☞ 老板的漠视

在企业管理中，由于老板是企业的所有者，会不经意显示出“我的地盘我做主”的心态，对职员的管理，并没有真正地重视，特别是中小型企业、民营企业、私营企业更为明显，如图 2-2 所示。

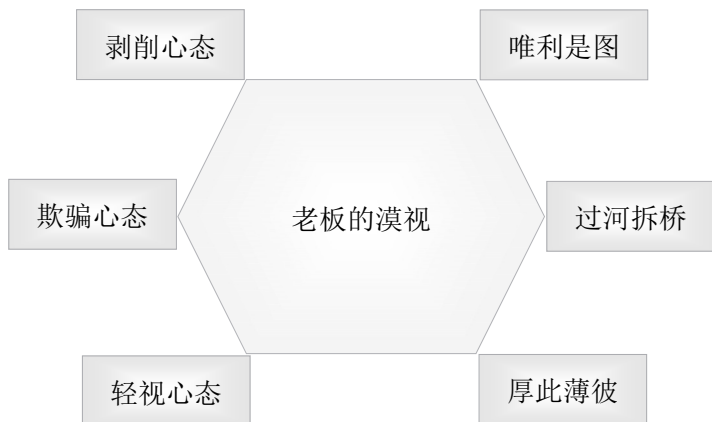


图 2-2 老板的漠视

**剥削心态：**有他没他，企业照样运转，觉得“有钱能使鬼推磨”，没有把职员当成长期合作的伙伴，而是简单地认为“我付钱，你就得干活”，没有给职员以尊重与归属感。

**欺骗心态：**只关注企业发展与利益的最大化，只把职员当成获利过程中的工具，一切“画饼”与承诺，到头都不能兑现，完全是一种欺骗式的手段。

**轻视心态：**忽视职员的需求、想法与期望，对职员缺乏应有的关心与爱护。为了达到某种目的，嘴上说很重视职员、重视人才，实际上根本不重视，甚至内心无比较轻视。

**唯利是图：**曾经有位老板讲述了一段经典的对话，老板问某职员：“你来我公司，对你有什么好处？”职员回答：“锻炼自己，成就自己！”老板说：“不对，是为你赚更多的钱！”老板再问：“你来我公司，对我公司有什么好处？”职员回答：“与团队一起研发更好的产品，占领更多的市场！”老板又说：“不对，是为我公司赚更多的钱！”如此赤裸裸的解读，不能说它毫无道理，但由此折射出很多老板在企业中是以获利为目标的唯利是图。

**过河拆桥：**过河拆桥、卸磨杀驴，是有些老板们经常使用的手段。用你时，你是功臣爱将；出事时，你是替罪羔羊。这种情况，让其他职员看到有朝一日也会如此下场、世态炎凉，会对企业有认同感吗？

**厚此薄彼：**重视直接产出效益的职员，对这些人诸多袒护，而对基础与职能类的工作人员表现得轻视、漠视。这种厚此薄彼的做法，重视了一小部分职员，却怠慢了一大部分职员，本身就是破坏团队的协作，人为地助长企业的不公。

也许老板们的本意并非上述心态，但反映在经营、管理过程中的某些习惯、行为与举止，确实存在以上列举的某种心理与思想，结果就让职员受到伤害。



## ➤ 职员失落

由于老板的漠视，职员自然会受到影响与伤害。于是在企业中蔓延着职员失落的情绪，进而严重影响责任感与积极性。

当职员得不到老板起码的认可与尊重，职员会以什么方式来应对老板呢，如图 2-3 所示。

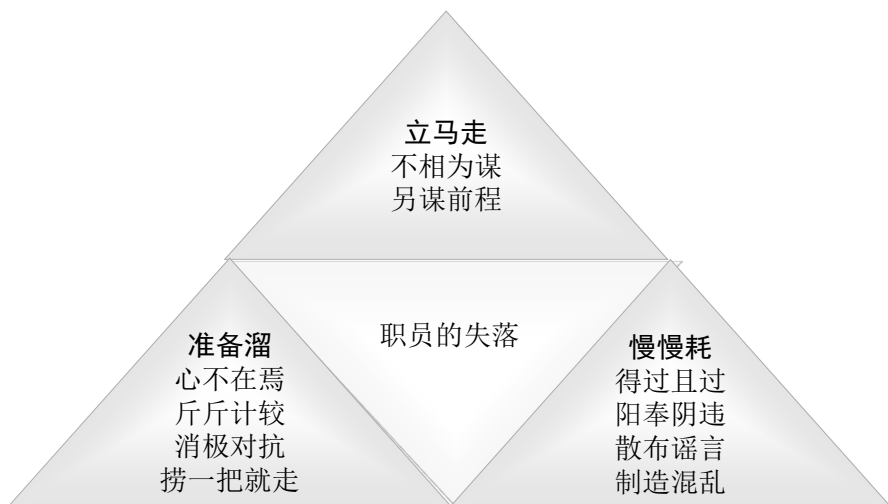


图 2-3 职员的失落

面对老板的冷漠、不公与伤害，职员会根据各自的情况，要么选择“立马走”，要么开始“准备溜”，要么待着“慢慢耗”。

**立马走：**这部分职员综合能力较强，不愁找不到更好、更合适的工作。遇上这种企业与老板，认为“志不同、道不合，不相为谋”，干脆不与企业商谈，行动着另谋前程，一旦有了新的机会，毫不留恋地辞职走人。这类人，企业到时想留住，也没有多大可能性，因为一旦被伤害，



覆水难收，去意已决。

**准备溜：**这部分职员对企业还是存在着幻想，也许是综合能力一般不一定能找到更好的工作，也许是对企业有一定的感情而不舍。大多数人会与企业或领导进行谈判，以争取自己的利益。如果谈判结果理想，那就忍受着企业这种并不愉快的氛围。一旦不被满足，就会心不在焉、斤斤计较、消极对抗，同时寻求工作机会，更有甚者违规乱纪。

**慢慢耗：**这部分职员综合能力较差，反正也难以找到合适的公司与工作，就抱着一种与企业慢慢耗的心态，看谁耗得过谁，除非企业要辞退他们，否则不会主动去寻找其他出路。于是就在企业里得过且过地混日子，经常阳奉阴违、背后搞鬼，甚至因为不满与报复而散布谣言、制造混乱。

## ☉ 老板之道：善待职员

如果老板们有意无意地凭着自己的心情与习惯漠视职员，那么正所谓“水能载舟、亦能覆舟”，职员可能报之以“立马走”、“准备溜”、“慢慢耗”。当老板们看到这种结果时，是否应该有所改变？

如果一群没有经过组织管理的职员，不约而同地产生了对企业的反感、抵触，进而形成燎原之势，那么企业就陷入麻烦了，人才流失、消极怠工、营私舞弊等现象将接踵而来。

面对这种情况，也许老板们会感叹时下的职员很难管理。殊不知，“行有不得反求诸己”，老板们何不率先调整自身的管理心态，开始从思



想、行为上真诚地善待、关爱、尊重职员，与职员将心比心、以心换心，说不定：

本来需要三个人才能完成的任务，结果两个人就愿意承担，并且不会斤斤计较。

本来预算一千元的费用，结果被他们控制在八百元之内，并保质、保量地把事情办好。

本来老板期望利润率达到 5%就满意了，结果团队会努力让利润率达到 8%。

因此，老板之道，就是要善待职员，取得共赢。

## 第八章

# 经营者之道：成就自我

“以其不争，故天下莫能与之争。”——老子《道德经》

身居高位的人，如果不进行个人的功名、得失之争，而以企业利益为重，从大局出发，那么他自然会因“不争之争”而成就自我。

身为企业经营者，成为企业经营、管理的实际控制人，拥有相当大的权力与责任。此时应该调整心态适应这个角色，不被这个角色所赋予的大权所迷惑，并为企业发展担负起重任，为团队成长做好领航，为个人成就拓展空间。



## ◎ 角色诱惑

企业的经营管理者，主要指掌握企业的经营、管理大权的职业经理人，比如总经理、各类副总、执行官、运营官等。他们也许是来自企业的投资者，也许是来自企业的高层管理，也许是来自外部的“空降兵”。

如果经营者来自投资者，即老板是董事长兼任总经理的情况，那么他们在经营、管理过程中自然会兢兢业业、全力以赴。

如果经营者来自高层管理或“空降兵”，由于他们不是企业的所有者，同时经营者这个角色又充满着职权的便利与诱惑，那么难免会出现以权谋私的现象。

对上级，绑架企业：利用手中的职权，从政策、资源等方面向自己的团队或势力范围倾斜，置企业的整体利益与政令而不顾，上有政策下有对策，造成政令不通。

对下级，“顺我者昌，逆我者亡”：构建自己的小团体与嫡系部队，排除异己，压制比自己更有能力的人才。

对同级，形成小山头，各自为政：有功都往自己身上捞，有过都往他人身上推。只对老板负责，不对事情负责，人为地制造企业管理的围墙与壁垒。

## ◎ 经营者之道：成就自我

面对诱惑和私利，企业的经营管理者需要具备什么样的心态，才能手握大权而不迷失？

职场，是人生的一部分。经营者“位高权重”，达到了职业的高峰，此时，不能痴迷于当下的权位，不能被眼前的利益所误导，不能把眼光局限于企业内部。应该珍惜现有的职位，利用现有的平台，为企业做出更大的贡献，为团队营造成长的空间，最终达到证实自我、实现自我、成就自我的目标。

经营者要做到无视诱惑、成就自我，必须塑造良好的职业心态，如图 2-4 所示。

职业心态，主要包括信仰操守、胸怀格局、个人品牌、适应变化、专业进取、敢于担当、全力投入、追求卓越等方面。

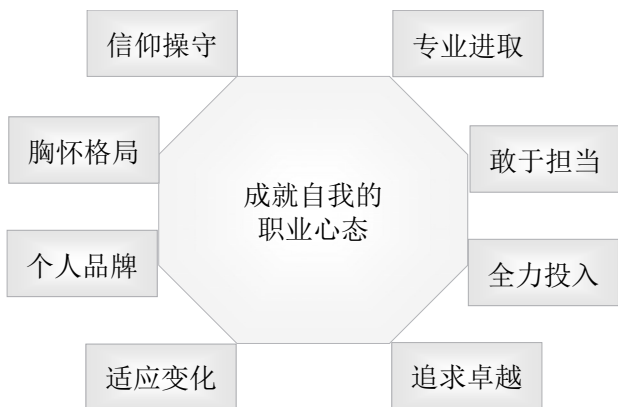


图 2-4 成就自我的职业心态

**信仰操守：**有自己的道德观、人生观、价值观，有所为有所不为，职场是利益获取的地方，不是唯利是图的地方。

**胸怀格局：**心胸开阔、着眼未来，不为一些人所气倒，不为一些事所击倒，不为一时困难所吓倒。



**个人品牌：**工作不仅是一份职业，更是一份事业，它是企业给予的平台，它是塑造个人魅力、能力、风格、口碑等品牌效应的最好机会。

**适应变化：**在职场中，适应“能上能下”的调整，也许源于考验你，也许源于培养你，也许源于需要你，也许源于你不适合。

**专业进取：**不断学习，掌握相关专业的知识与技能才能指挥与领导大家，才能做出判断与决策。

**敢于担当：**不但要承担企业的成功与荣誉，而且要敢于面对挑战，承担失误与失策，不推卸责任。

**全力投入：**要有敬业精神与老板心态（把自己当成投资者来尽心尽力地经营企业）。

**追求卓越：**凡事追求最好，而不是随便糊弄、应付。

当一个经营者拥有了上述职业心态，自然不会因为眼前的诱惑、私利而迷失，而会实现自我，成就一番事业。经营者之道，就是成就自我、放眼未来。

## 第九章

# 管理者之道：理解老板

“夫仁者，己欲立而立人，己欲达而达人。”——孔子  
《论语》

要自己站得住、有发展，也要让其他人站得住、有收获。

在很多企业，都能听到管理者对企业、对老板满腹牢骚。由于老板要考虑的事情与承担的责任太多，难免在企业经营、管理中存在漏洞，作为企业的管理者，如何让自己“站得住”，如何让老板“站得住”，是怨天尤人？还是风雨同舟？

### ☞ 管理者的埋怨

身为企业的管理者，是企业的“夹心饼层”，上要面对老板及经营



者们，下要面对所带团队的职员，既是管理者，又是执行者，在企业管理过程中，他们对老板通常有哪些埋怨？如图 2-5 所示。

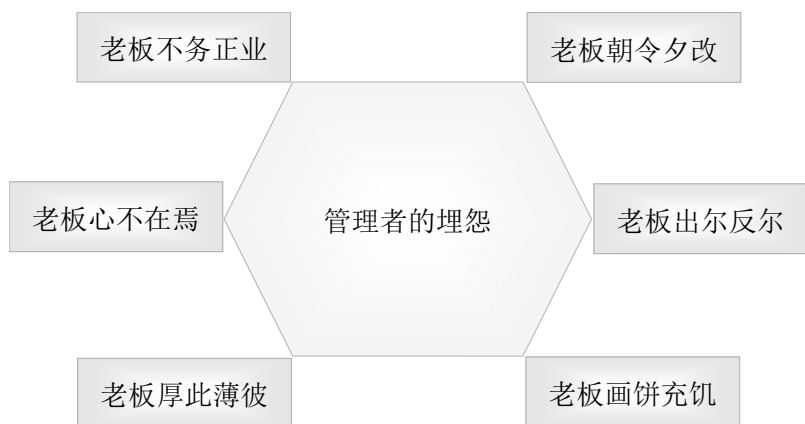


图 2-5 管理者的埋怨

管理者对企业老板的埋怨，主要反映在老板经常不务正业、心不在焉、厚此薄彼、朝令夕改、出尔反尔、画饼充饥等方面。

**老板不务正业：**老板所关注的事，或所投入的精力与资源，与企业团队的经营方向与目标不相关。

**老板心不在焉：**老板对下属的汇报或请示爱理不理，对下属团队的业务不闻不问，一旦出了问题便兴师问罪，或者心血来潮时才有所关注。

**老板厚此薄彼：**老板对某些业务、部门、人员特别重视，而对另一些业务、部门、人员表现得无视或轻视。

**老板朝令夕改：**老板经常刚颁布的政策制度，没过多久又否定，经常出于个人喜好而随意更改政策与决定。



**老板出尔反尔：**老板经常说一套、做一套，有些承诺不兑现，让管理者夹在中间无所适从、难以做事。

**老板画饼充饥：**老板经常制定一些难以实现的宏观愿景与目标，只能画饼充饥、望梅止渴，使职员失望而没有斗志，导致无法有效管理。

### ☞ 老板的苦衷

“金无足赤、人无完人”，想必老板不是圣人，在企业经营、管理中难免存在这样或那样的不足。

特别是民营企业、私营企业的老板们，需要自掏腰包、自行筹款，承担着种种风险。他们承担着政策规定的各种社会责任与收费，同时解决了很多人的就业，可以说是在夹缝中求生存、谋发展。

面对管理者的种种抱怨，作为企业的老板，又有哪些苦衷？如图2-6所示。

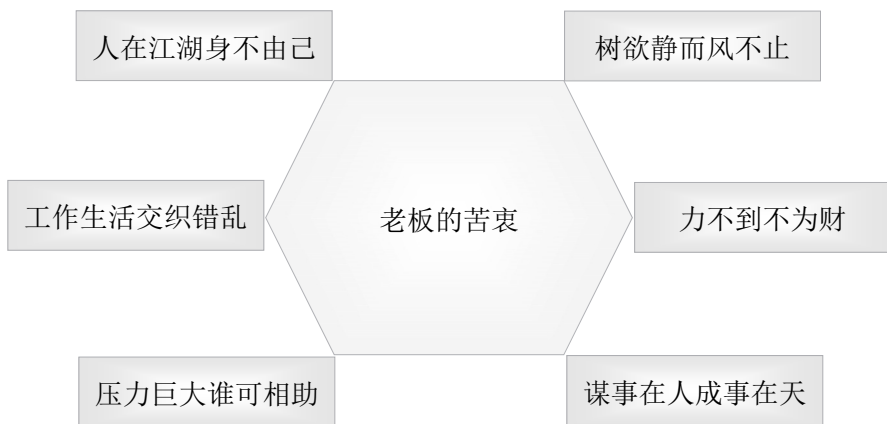


图 2-6 老板的苦衷



众多老板们，在事业辉煌、表面风光的同时，却因为“人在江湖身不由己、工作生活交织错乱、压力巨大谁可相助、树欲静而风不止、力不到不为财、谋事在人成事在天”而苦恼。

**人在江湖身不由己：**身为老板，面对很多与企业有关的、无关的应酬或活动，有些是必需的，也有很多时候是无可奈何而身不由己，给人以不务正业之感。

**工作生活交织错乱：**身为老板，可能工作的时候会处理与工作无关的个人私事、个人爱好，也经常在大家休息时为企业工作，长期形成的这种习惯，多数老板就被工作与生活弄得交织错乱，给人以心不在焉之感。

**压力巨大谁可相助：**身为老板，面对企业的经营、管理，面对企业内部与外部环境，面对市场与政策情况，可谓“压力山大”，可是有多少管理者能为老板分担些忧虑呢。

**树欲静而风不止：**身为老板，也不希望对既定的指令与安排经常变动。可是市场环境是变化的，客户情况是变化的，人员的思想与行为是变化的，于是只能施之“以变应变”的动态管理，而不是出于本意的朝令夕改、出尔反尔。

**力不到不为财：**身为老板，对企业之事，基本上都要亲力亲为，特别是中小型民营、私营企业，以及正在创业与发展中的企业，这类企业的管理机制还不完善，企业内部的管理风格与行为习惯暂未形成，管理者与职员未必能够主动尽责。如果老板不关注的地方问题频现，那么老

板不得不亲力亲为，不得不全权操控。

**谋事在人成事在天：**身为老板，自会为了企业的生存、发展尽心尽责地谋划与布局，也希望制定的各类经营目标能够达成，可以不打折扣地兑现有关承诺。但谋事在人、成事在天，在经营管理过程中，“画饼充饥”地激励大家，不失为一种共启目标与美好期望的方法。

### ☉ 管理者之道：理解老板

有不少企业的管理者都反映老板不务正业，没有把心思放在经营、管理的正事上，而花费了太多的精力在那些与企业发展不相关的事情或人脉上。

A 公司的胡总，特喜欢与当地政府官员打交道，特乐意与同学老乡打成一片，经常玩玩什么六合彩、赌马之类的。一旦他投入到这三项事时，经常把公司的正事，甚至公司内部原定的安排，都打乱或推掉，让人觉得老板心思不在企业。

B 公司的江总，挂职于某商会的副会长，热衷于商会接待与事务，还经常玩些古董与字画。对公司的事似乎漠不关心。一些管理者为此对公司的发展失去了信心与希望。

作为类似企业的管理者，的确会为老板的这类行为感到茫然与失望。

然而，老板们真的错了吗？分析一下老板们的工作与生活特点，管理者们和职员们或许会理解。



(1) 工作与生活不分家：对于老板来说，没有明确的工作与生活时间，无法朝九晚五、上班工作、下班生活。老板们经常在餐桌上、在家中、下班后、节假日工作，也经常在大家的工作时间休息或休闲。

(2) 公司行为与个人爱好不分家：个人爱好，与公司业务毫无关系，可是当老板经常在工作日处理这些事时，就难免让职员们有所误解。公司内承担最大压力的人是老板，他们在以此方式来调节自己，为自己减压。

(3) 直接经营与间接布局不分家：当老板从事一些暂时与公司业务无关联的社交活动时，短时间看不到此活动将为公司带来好处或价值，似乎与公司是不相关的。而实际上，多数企业的老板都是最优秀的业务员，他们会通过各种方式为企业的经营取得与利用资源，进行中长期的人脉布局。

老板也是常人，是公司的一位特殊职员。他们有自己的个性、习惯与爱好，有自己圈子与生活，甚至会有很多缺点，不要把他们个人的任何行为简单生硬地与公司行为画等号。

作为管理者，在与老板的工作互动中，当觉得不顺利、不快乐时，与其总是埋怨老板，不如反省自己有哪些方面可以做得更好，有哪些方法可以改进，有哪些不足被老板盯上。然后遵循“要改变别人，不如先改变自己”的原则，想必会获得老板的认同与支持。

综上，作为管理者，应该做好管理者的本职工作，养成良好的职业习惯，对于老板某些不符合管理规则的习惯与行为，管理者应该把自己

的心态由埋怨调整为理解。理解你的老板，理解老板的苦衷，理解老板的身不由己，理解人性的弱点。在适当的时机和场合，以适当的方法进行向上管理，慢慢改变老板的观点与行为。

因此，管理者之道，就是要理解老板，获取认同。





# 第三部分

## 方法之道：管理何必那么繁

“穷则变、变则通、通则久。”——周易《周易·系辞下》

“不破不立，不塞不流，不止不行。”——毛泽东《新民主主义论》



纵观天下大事，不破不立，大破大立。

企业管理，同样需要通过学习、打乱、重组、创新等方式重新塑造管理的思路与方法，并敢于打破常规、另辟蹊径、自成体系。

在实际工作中，经常遇到“企业管理”、“综合管理”、“运营管理”等术语，管理界暂时没有对它进行明确的定义。企业管理与综合管理属于同一范畴，但有不同侧重点，前者范围广、内容多，包括了企业管理中的方方面面；而后者主要是聚焦于职能领域的管理，它对具体业务领域不会涉足太深。运营管理，可以视为与人的管理、财的管理并列的层面，它们共同属于企业管理、综合管理的组成部分。

## ◎ 企业管理

关于企业管理，从宏观经营的角度对管理对象、内容来划分，其核心是三大部分：人的管理、财的管理、运营管理。如图 3-1 所示。

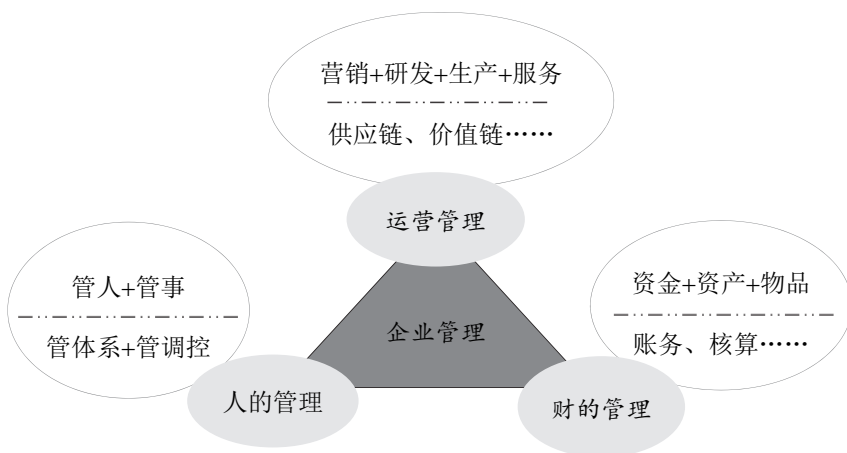


图 3-1 企业管理的三大核心



**人的管理：**主要是制定与人相关的管理体系，并对人力资源进行调配与控制，管理好人的甄选、培养、发展、激励与利益，为人才在企业相关事务中提供协助与服务。

**财的管理：**主要是对财务账目、成本、核算、税务等进行处理，确保企业资金、资产及物品等资源的合理利用与调配。

**运营管理：**主要是针对产品或服务所处的供应链、价值链环节，进行增值变现，涉及营销、研发、生产、服务等具体与专业的领域。

## ② 综合管理

综合管理，是精简版的企业管理，它从日常具体事务的角度关注职能领域，主要针对人、财、运营这三大领域的职能管理，它对营销、研发、生产、品质等管理只是通过管控过程与结果来实现，因此本书不涉及具体如何实现属于每个细分领域的内容。综合管理的主要内容与范围，如图 3-2 所示。

**人的管理：**主要聚焦于人才的培养、人才的使用、核心团队的建设、政策机制的制定。

**财的管理：**主要聚焦于企业经营成本的统计与分析、企业赢利与亏损的分配、财务报表的查看与分析。

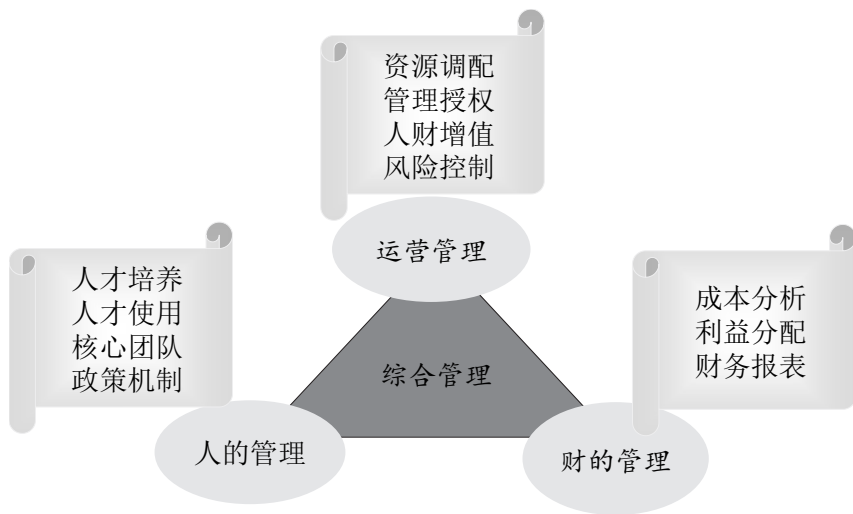


图 3-2 综合管理的聚焦领域

**运营管理：**主要聚焦于企业各类资源的调配，经营、管理的授权，人力资源、财务资源的增值变现，企业风险的预防与控制。管理界通常把经营绩效、个人考核归于人的管理，实际上它属于运营管理范畴，绩效考核与管理就是企业资源增值变现过程中的管理方法与手段，它不是人力资源领域可以独立控制与解决的，而是需要站在公司运营管理的角度，进行全面规划与施行。

本部分的重点，是在企业的综合管理基础上，对企业管理进行重新分析、梳理与定位，并给出新的管理思想、思路与方法。

- **管人之道——培养、意愿、优势、道德：**指企业关于人的管理，应该注重对人才的培养，了解人才真实的职业意愿，挖掘与发挥人才的潜力与优势，而这一切政策机制的建立，相关企业文化的塑造，都要基于人性的善良、尊重、感恩、诚信之道德准则。

- **管财之道——统计、分析、分配、共赢：**指企业关于财的管理，应该注重对财务数据的统计与分析，对财务投资、盈利、亏损的合理分配，目的是取得投资者、经营者、管理者、员工及相关方的共赢，企业才能稳定持续发展，若只是追求企业利益最大化，则不是企业管财的可取之道。
- **运营之道——资源、授权、增值、风控：**指企业关于运营管理，应该注重对企业各类资源的有效调配，建立担责、高效、监管的权限体系，根据投资计划与期望，在保证企业平稳发展的基础上进行增值变现，同时重视经营风险的预防与控制。

## 第十章

# 管人之道：培养、意愿、 优势、道德

企业的管人之道，要根据道德基准打造职场文化，制定企业的政策制度。在这些文化与政策的基础上，进行以尊重个人工作意愿、挖掘与发挥个人优势为重心的人才培养与使用，建立起保证促进企业稳定和持续发展的核心团队，如图 3-3 所示。

**政策文化：**主要是针对职位体系的分析与确认、职能与权责的梳理与划分、职业生涯与晋升渠道的规划与设计、人才综合能力水平的评估、人力成本的统计与分析、人才激励政策的制定、用人风险的防范、企业道德文化的塑造、职场准则的倡导等，它是人才管理的基础。

**人才培养：**主要是指对外、对内人才的招聘、甄选、培训、培育等。

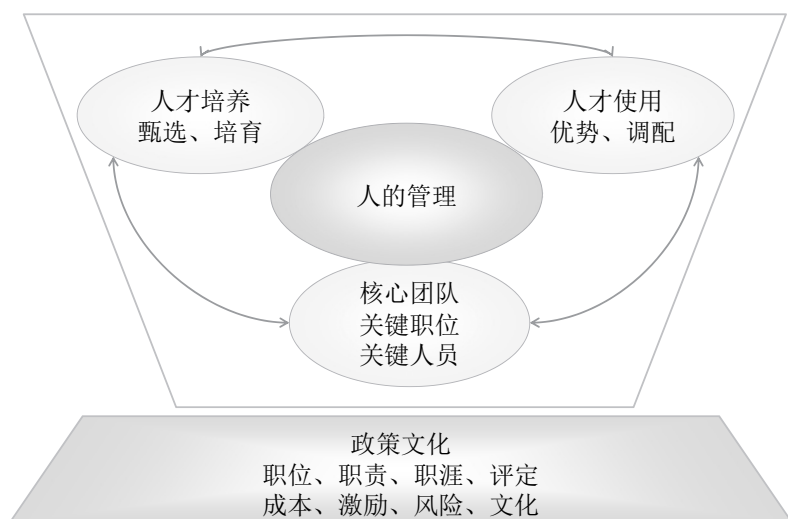


图 3-3 人的管理

**人才使用：**主要是根据企业需要，挖掘与发挥人才优势，合理有效调配各类人力资源。

**核心团队：**主要是针对企业关键职位与人才进行分析评估，并组建保证、促进企业稳定和持续发展的核心队伍。

## 第一节 人才培养，与时俱进

“举直错诸枉，则民服；举枉错直，则民不服。”——  
孔子《论语》

“数赏者，谿也；数罚者，困也。”——孙子《孙子兵法》



如果企业平时不重视对人才的培养与选拔，到了关键时刻只靠重奖或重罚来调动职员，那说明企业已经陷入相当危险的处境了。

针对企业人才的培养，已经不是通过各种渠道或方式招聘进来，进行格式化地入职培训、上岗技能培训、专业或管理提升培训，再进行各种评定或晋升调动那么简单。

人才的培养，不只是单靠人力资源部门完成，甚至不只是某个企业可以解决的，它涉及整个社会的价值观、人文思想、生活环境、网络媒体、年代特点等因素的综合影响，所以人才的培养，将成为一个需要重新思考与定位的社会性课题。

## 1. 身边案例（现象）



### 案例 1：流行的面试题

很多年前，在应聘人力资源经理时，经常遇到公司人力资源总监或者高层面试官问我最擅长哪个模块，我不知道如何回答，因为我对人力资源领域所有的模块都较为熟悉与专业，但面试官非要让我选择一二。

很多年后，经常有职业猎头在希望我出任一些公司的人力资源总监时，也十分关注我最擅长人力资源管理的哪个模块。

难道作为人力资源管理领域的从业人员，就只能精通某个或几个模块的业务，而不能、不需全方位把握吗？！



### 案例 2：无效的招聘活动

在针对某公司进行深度调研时，其人力资源经理向我反映了这样一件事：他们在招聘一位财务主管，经过面试与评估环节，确定 A 君是合适人选，且得到用人部门财务经理的认同。可到最后确认是否录用时，该财务经理突然不给任何理由就提出：“经过慎重考虑，觉得此人并不合适。”后来只好重新为财务部物色了好几位财务主管，本来参与面试与评估的其他面试官都觉得应聘者不错，完全胜任与适合此工作，但均被这位财务经理到最后关头一票否决。事后才得知，他拒绝录用这些人的原因是：只需要招聘一个各方面都能驾取得住的人，而不需要招聘能力很强的优秀人才，否则无法管理，甚至威胁到自己的地位。

我便问这位人力资源经理：你们财务部门提供的用人需求，有没说清楚需要找怎样的财务主管？这位人力资源经理告诉我：“有呀，不过财务部门只是说需要我们公司同行业 3~5 年财务工作经验，其财务专业的能力水平，到时通过考试与面试，就可以判断了。” ■



### 案例 3：难以物色的总经理

有一家集团公司，其董事长总是埋怨人力资源部门不给力，原因是下属公司的一名总经理到了退休年龄，需要对外物色接班人，但此事多年以来一直未解决。

这个下属公司现任的总经理，是公司成立时的元老，是集经营、管理、技术、业务于一身的全才。人力资源部揣摩董事长的意思，比照现



任总经理的综合能力标准进行物色人才，于是一直没有遇上条件基本相同的人选，故而迟迟没有结果。

我问公司的人力资源总监，董事长对物色下属公司的总经理，有什么特别要求与指示。这位人力资源总监告诉我：“董事长只是说要快些招聘一位与现在这位总经理能力差不多的人来接班，并没有其他要求。”



#### 案例 4：不好管理的年轻人

某投资公司，控股多家上市公司，总部职员 200 多人，其中“80 后”职员约占 50%，“90 后”职员占 5%。

公司的人力资源总监生于 20 世纪 70 年代，耳濡目染革命时代的淳朴与坚韧，目睹改革开放带来的巨变，经历过高考独木桥的惨烈和自力更生的奋斗。

在一次人力资源同行聚会时，这位人力资源总监道出了自己的苦恼：

她亲自挑选的好几位“80 后”职员，刚入职时很服从公司管理，觉得找到了一份很不错的工作。可转正不久后，他们便经常我行我素，不愿遵守公司管理制度，抱怨工资不够（其实这批新进的职员，比部分老职员的工资标准还高，且公司的工资水平比同行也高），与初进公司时的认真、干劲和信誓旦旦，大相径庭。

其中有位职员，自恃能力不错，认为公司非用他不可，无视部门经理对他的工作安排。这位人力资源总监出于对他才能的认可与对年轻人



的宽容，苦口婆心与之谈心、交流，结果仍然得不到理解与配合，最后只能建议其另谋高就。 ■



### 案例 5：委屈的人力资源

某电子设备生产企业，约 300 人，其中生产一线上的员工超过 50%。其人力资源部在招聘上的精力花了很多，每年一线员工更换率高达 100%（约 150 名一线员工，每年离职与新进员工也达到 150 人左右，其中不少人是没到一年就完成了入职与离职，真正比较稳定的老员工只有 50 多人），其他员工的更换率也达 40%。

该公司年初给人力资源部定的考核指示，就是员工离职率（离职数/首尾平均人数）不高于 40%，招聘完成率（实际招聘数/计划招聘数）不低于 80%，招聘及时率（按时招聘数/计划招聘数）不低于 80%。因为该公司员工的更换太过频繁，人力资源部即使几乎把管理重心全都放在招聘工作中，仍然难以满足用人部门的需要。于是公司上下都认为人力资源部的招聘不“作为”。 ■

## 2. 案例分析（问题）

### ☞ 针对案例 1 进行分析，可以得知如下信息：

（1）大部分管理者与人力资源从业者，都习惯于以人力资源管理的模块划分学术。

（2）很多人力资源管理的从业者，虽然掌握了人力资源管理的理论



知识，也有实际管理经验，但是没有进一步思考，只掌握人力资源管理的某一模块而不熟悉相关模块，以及一些非人力资源的领域，无法做好人力资源管理工作。

### ➤ 针对案例 2 进行分析，可以得知如下信息：

（1）该公司的招聘部门，对用人需求与标准分析的不细致，所以被用人部门搪塞。

（2）该公司的招聘部门，只凭表面上的用人需求与标准进行招聘，并没有了解用人部门潜在的标准与规则，而在一厢情愿、糊糊涂涂地做无用功。

（3）该公司的财务经理，对部门成员的招聘、培养与使用存在私心。

### ➤ 针对案例 3 进行分析，可以得知如下信息：

（1）该公司对岗位的职责分析没做到位，基于典型的“按人定岗”，即谁有什么经验与能力，就把他所做的事情全部合并到某一岗位，一旦这个人调动或离开了，新来的人仍然要承担同样的职责。

（2）该公司对主职、兼职、代职等任职情况没有细分，事实上该下属公司的总经理，主职是总经理，同时身兼数职，如技术总监、业务总监等。这本来是三个不同职能与要求的职位，却被现状误导让人以为它是一个全能职位。

（3）该公司人力资源部，其工作方式只是习惯于事务的执行，不善

于对问题的分析与思考，如果把上述两点进行分析并上报集团董事长，即这位下属公司总经理的接班人，需要划分为三个不同的岗位进行招聘或培养，也许就解决了多年的困惑。

### ☞ 针对案例 4 进行分析，可以得知如下信息：

（1）由于社会的变迁，人才的管理与培养方式不能一成不变，面对不同年代发生的职员，需要与时俱进。这位人力资源总监，在要求与管理年轻人时，还是按照她同年代的思维，所以很难被理解与认同。

（2）对现在的职员，特别是年轻的职员，由于社会大环境的变化，可能会给经济、文化、独生子女及劳动政策等带来一系列的问题，这些不是某个企业能独自解决的，更不可能是人力资源部有能力处理的，需要认清与接受这个客观事实。

### ☞ 针对案例 5 进行分析，可以得知如下信息：

（1）由于该公司人员更换太频繁，人员流动性很大，管理者就把所有的责任都归集为人力资源部没有及时招聘到稳定与合适的职员。

（2）该公司没有分析导致人力资源部不能招到稳定与合适的职员的原因。为什么招聘来的职员要离开？是工作环境问题，是部门领导问题，还是工资待遇问题？没有对这些客观因素进行分析，以便找到改进与解决之道，就简单地认定这是人力资源部不“给力”。招聘人才与员工流失，涉及企业很多方面的问题，不是人力资源部可单独承受之重。



### 3. 延伸思考（根源）

根据对上述个案的分析，延伸到企业经常或可能遇到的情况与现象，企业在人才培养过程中，主要面临如下亟须思考与解决的问题：

（1）选、培、留被隔离：根据业界对人力资源管理的模块划分，大部分企业都把针对人才的招聘、培训、留用等环节隔离开来管理，造成环节之间衔接不到位而经常脱节，这些环节与公司相关政策机制也不匹配，甚至互相冲突与制约。

（2）招聘职能被放大：不少企业把招聘的职能放大，甚至误解为人力资源部门最主要的工作就是招聘职员。于是人力资源部门不断地招聘难以招到的人才，不断地补充流动性大的岗位空缺。（假如公司职员的数量很大，所需招聘的人才稀缺，导致招聘的工作量、难度很大，把公司的招聘职能凸显、放大，才是必要的、合理的。）

（3）选才按图索骥：整个招聘、甄选过程中的面试、笔试、评价、决定等环节，绝大部分企业只是简单地通过岗位职责与任职要求的来评估，有少部分企业会增加性格测试与评估。然而，一个团队配备什么样的成员才是最佳、最有效、最有战斗力的组合？什么样的人才能适应、适合于企业当前与发展的环境？这些方面没有被重视与解决，导致招聘了优秀的人才，却发挥不出优秀的贡献。（于是人力资源部门即使花费了大量精力，也难以招聘到用人部门满意的人才，大大降低了招聘效率。）

（4）培才流于形式：把人才的培训与培养混为一谈，或者只知道由人力资源部门进行组织与要求，相关部门配合执行，针对不同特点的人才没有区别对待，针对社会变迁所面临的年轻职员群体的培养与管理没有与时代同步而滞后，培训、培养方式也没有因材施教而最终流于形式。

（5）留才不被重视：企业人才流失时，只是简单地通过再次招聘来解决，缺少对人才流失原因的分析与应对，甚至把职员流动频繁的责任归咎于招聘部门，没有意识到对人才的培养、留用也是另一种形式的招聘。

（6）人才培养职能一刀切：很多企业把人才招聘、甄选、培训、培养、留用之重责，均推给人力资源部门独立承担。用人部门只是提出人才需求，即需要什么样的人，需要多少人，然后就把相关的任务交给人力资源部门。针对人才的流失、培养与管理，似乎与关系不大，一旦用人需求满足不了，便表露出一副事不关己的姿态，把责任怪罪于人力资源部门。

#### 4. 管理重塑（治本）

针对当前企业在人才培养过程中出现的情况，从人才培养的环节来分析，应该把甄选人才、培养人才、留住人才进行一体化整合思考与布局；从人才培养的责任归属来分析，应该该把公司、人力资源部门、各用人部门有机地结合起来互相配合、各司其职，如图 3-4 所示。

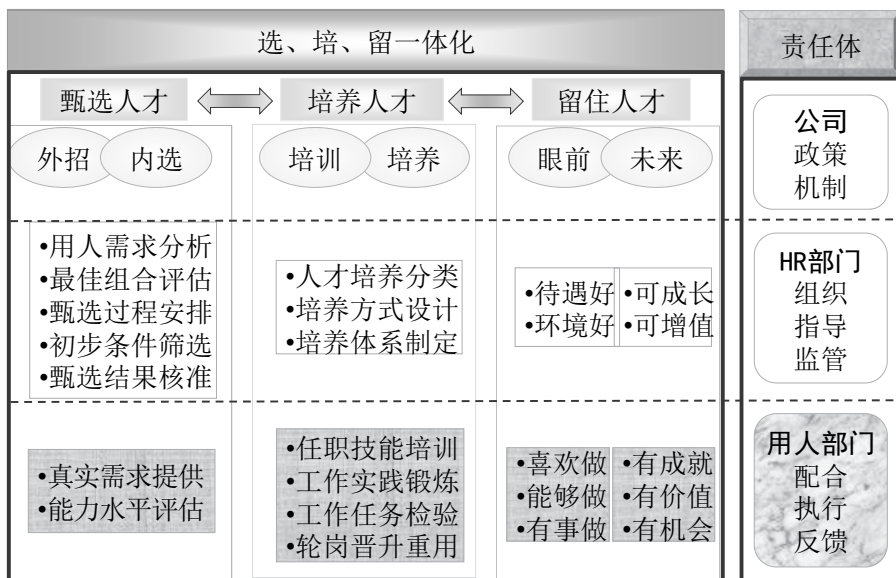


图 3-4 人才培养一体化思路

## ➤ 人才培养环节重整

(1) 选、培、留一体化：把目前流行的“招聘人才、培训人才、留住人才”被人为分开的现状，重整为一体化思考与布局，并把之统称为人才培养。

(2) 甄选人才：甄选人才，包含外招与内选两部分。外招，即通常所说的招聘，指对外招聘，含校园招聘、社会招聘等；内选，即企业内部人才的调动、选拔等。外招与内选人才的目的、对象、方式、重点是有所区别，如表 3-1 所示。

表 3-1 外招与内选人才的对比分析

比较项目	外招人才	内选人才
目的	正常扩充、补充人才	培养人才、留住人才、重用人才
对象	普通员工、储备人才、企业内部 空缺人才、外部特殊或优秀人才	有潜力、可塑造的人才
方式	校园招聘、社会招聘	内部调动、晋升
重点	注入新鲜血液	打造核心团队

(3) 培养人才：培养人才，包含培训与培养两部分。培训，主要指入职、上岗、技能等基本要求的培训；培养，根据企业发展需要，针对可塑造、有潜力、值得培养的人才进行管理、专业等方面的提升与锻炼，以作为企业的后备人才。企业人才的培训与培养，是针对不同人才类别进行的不同目的、不同层次、不同深度的管理，如表 3-2 所示。

表 3-2 培训与培养人才的对比分析

比较项目	培训人才	培养人才
目的	满足企业基本工作要求	培养后备力量，以便委以重任
对象	新进职员、全体职员	有潜力、可塑造的人才
内容	入职、上岗、技能等基本要求 培训	管理、专业方面的提升与锻炼
方式	阅读文件，统一讲解，上岗操 作，见习、实习，传、帮、带等	内训、外训，轮岗锻炼，项目 实践，专项考察，进修、委培等

(4) 留住人才：企业要留住人才，需要解决人才对眼前利益的关注，解决人才对未来的期望与发展，否则人才只会把企业当成人生的驿站，成为企业的过客，而难以成为企业持续发展的有效资源。



## ② 人才培养重点细分

(1) 甄选人才：甄选人才不仅是人力资源部门的责任，也是各用人部门的责任。选才需要配套机制与方法，否则招聘与甄选的工作效率、效果会受到严重影响。

① 人力资源部门：主要进行针对公司及各部门的用人需求分析，用人部门或团队的最佳组合评估，甄选过程安排，经验、能力、待遇等基本条件的双向匹配筛选，以及最终外聘或内选结果的核定，如表 3-3 所示。

表 3-3 人力资源部门甄选人才的要项说明

要 项	关键职责简述
用人需求分析	分析用人需求的合理性，比如用什么层次与水平的人才，需要多少人数等。整合公司内部其他可调整、调用的人才资源
最佳组合评估	根据部门或团队现有成员的情况，比如性格、风格、特长、优势、劣势，分析与确定需要增加什么样的人，才能让该部门或团队发挥最佳团队战斗力，而不是简单地物色最优秀人才，导致不良的化学反应甚至内耗
甄选过程安排	与业界通用的招聘过程相同
初步条件筛选	主要针对应聘者、被选者的基本条件和企业的基本要求，如专业背景、知识经验、综合能力、待遇要求等进行匹配与筛选，减少无用的招聘、甄选工作
甄选结果核准	站在企业的角度，对最终的招聘、甄选结果进行评估与决定，有权否决某些用人部门的甄选结果

② 各用人部门：根据部门的工作定位、职责与任务，提供真实的用人需求给人力资源部门分析，并对应聘者、被选者进行与工作密切相



关的专项能力测试与评估，如表 3-4 所示。

表 3-4 用人部门甄选人才的要项说明

要 项	关键职责简述
真实需求提供	主要指提供用人的真实需求，而不是要求：人才数量要多，人才质量最优
能力水平评估	主要指与工作密切相关的专业知识、工作技能、综合能力进行专业、深入评估，这不是人力资源部门可以胜任与承担的

（2）培养人才：培养人才不仅是人力资源部门的责任，也是各用人部门的责任。培养人才需要根据不同人才和企业情况、社会大环境，设计与与时俱进的配套机制与方法。

① 人力资源部门：主要针对公司的人才进行分类，以便有针对性地设计相应的培养方式与体系，有效展开人才的培养活动，如表 3-5 所示。

表 3-5 人力资源部门培养人才的要项说明

要 项	关键职责简述
人才培养分类	确定什么是“训”、什么是“养”； 确定哪类人需要“训”、哪类人需要“养”
培养方式设计	不拘一格育人才，因人而异、因材施教； 培养方式与时俱进，不千篇一律
培养体系制定	与其不断招聘新人，不如重视培养老职员； 尽可能有的放矢，不搞形式主义 在政策上要提供人才培养机制，培养人才过程中，需要适当容忍人才犯错

② 各用人部门：根据部门工作定位、职责与任务，提供岗位技能



培训，提供工作锻炼机会，以具体的工作任务检验人才能力的提升情况，并安排培养对象进行轮岗锻炼，晋升与重用，如表 3-6 所示。

表 3-6 用人部门培养人才的要项说明

要 项	关键职责简述
任职技能培训	进行岗位基本技能类的培训（上岗培训）
工作实践锻炼	提供实践中锻炼的机会（工作安排也是一种培养方式）
工作任务检验	针对各类培训、培养活动，通过具体工作任务来检验其效果
轮岗晋升重用	针对被纳入重点培养计划的人才，安排轮岗、锻炼，优先晋升，并委以重任

（3）留住人才：留住人才不仅是人力资源部门的责任，也是各用人部门的责任。根据人才对眼前、未来的不同关注，进而制定相应的留才策略与政策。

① 人力资源部门：在留住人才过程中，主要提供待遇、环境、政策机制方面的对策，如表 3-7 所示。

表 3-7 人力资源部门留住人才的要项说明

要 项	关键职责简述
眼前对策	职员最关注眼前的是待遇好、企业工作环境与氛围好，因此待遇与工作环境是留才对策的关键点
未来对策	职员最关注未来的是企业与个人均可得到成长，个人的工作经验可以增值。因此企业的发展、个人的成长是留才对策的重点

② 各用人部门：在留住人才过程中，主要提供工作安排、工作机会、能力发挥、个人成就与价值方面的对策，如表 3-8 所示。

表 3-8 用人部门留住人才的要项说明

要 项	关键职责简述
眼前对策	喜欢做：即现有的工作很适合，不会感到勉强厌恶 能够做：即现有的工作能胜任，不会感到压力特大 有事做：即现有的工作量充实，不会感到无所事事
未来对策	有成就：能在工作中找到成就感 有价值：能在工作中实现自我价值 有机会：公司能够提供发展、发挥的平台与机会

## ② 组织职能重组

（1）公司层面：在人才培养过程中，公司层面主要制定人才培养相应的政策、机制，作为人力资源部门、各用人部门进行人才培养活动中的指引与依据。如果公司层面没有整体的政策机制，只是把人才培养的责任交给人力资源部门，是解决不了实际问题的。在实际管理过程中，人才培养政策往往由人力资源部门拟定，但必须得到公司层面的认可与支持。

（2）人力资源部门：在人才培养过程中，人力资源部门主要是承担对各用人部门进行组织、指导与监管人才培养相关活动的职责，要逐步淡化业界把人力资源部门作为“相关活动的主体与职责承担的主角”这种观念。

（3）各用人部门：在人才培养过程中，要改变以往各用人部门作为旁观者的角色，“有功便据为己有，有过便推给人力资源部门”。用人部门是人才培养过程中的主体与责任单位，它要在人力资源部门的组织、



指导与监管下，进行相关政策与活动的配合、执行，为人力资源部门的人才培养工作减压、减负，并适时反馈有关情况，以便公司及人力资源部门进行调整与改进。

## 第二节 人才使用，人尽其才

“是以圣人常善救人，故无弃人；常善救物，故无弃物。”——老子《道德经》

“不知三军之事，而同三军之任，则军士惑矣。”——孙子《孙子兵法》

若要善于管理人力资源，就得设法做到人尽其才、物尽其用。若在人才使用中，用外行人管理内行事，用权力取代专业，职员自然会因无所适从而倍感困惑。

在人才缺乏的时代，大家习惯重用“又红又专”的优秀人才，也会通过“分配与安排”的方式，又使用那些并不优秀的人才。在人才泛滥的时代，由于“追求完美、无可挑剔”的用人机制，又使大家找不到可以使用的人才。即使企业经过甄选使用了各式各样的人才，这些人才所发挥的才干与创造的价值，也显得每况愈下。这种现实与矛盾，应该如何思考与应对？

## 1. 身边案例（现象）



### 案例 6：没有用武之地的人才

某猎头公司刘小姐在面试 B 君时，问 B 君为什么会有想法离开现在待遇与发展均不错的单位。

B 君答：“我的知识、经验、阅历与综合能力，足以胜任公司研发部门的最高领导，可公司因为原领导仍在位，暂无调动的可能，所以我就暂时没有晋升的机会，也就无法发挥自己的管理才能。于是公司把我作为特聘人员，隶属于现任领导。可我的专业成果与建议，由于我不是部门领导而被团队忽视。所以不管是管理才能方面，还是专业技术方面，我在这个企业都没有展现的平台。虽然领导与公司对我相当尊重与认可，但是无法充分展示自己，就等于在虚度光阴，因此只好选择离开。” ■



### 案例 7：让人头痛的技术能手

某机械维修工程师，他的技术在该公司可谓一流，无人质疑。可当我在进行调研时，本部门与其他部门的同事，都建议我去直接与他交流。

后经明察暗访，得知这位职员跟随老板打拼近十年，是企业留下的为数不多的元老之一。他聪明好学、吃苦耐劳，任何新老产品的技术维护，他都钻研并能快速诊断与维护。大家若遇上产品方面的疑难杂症解决不了时，都会请他处理。

除了技术能手，他给人更深的印象是：性格怪异，是个“刺儿头”。除了老板之外，他不服从公司或部门的任何管理与安排，他可以毫无道



理地去咒骂其他职员，他可以在客户那里大谈公司是非。他经常挂在嘴边的一句话就是：“除了老板的话，我谁都可以不听，谁都别想管我。”

我问老板如何处理这种个案，老板说：“我经常找他做思想工作，每次谈完后，他只能变好几天，之后又原形毕露。”我问老板有没想过让他离开，换来大家的和谐。老板说：“不是没有想过，只是这么多年来，一直没有技术比他好的人，况且我安排他做的事，或者他心情高兴愿意做的事，可以让我很放心，这又是别人不具备的能力。” ■



#### 案例 8：水清无鱼，取大舍小

国内某知名大型民营科技公司，其职员反映公司有些人以权谋私、以职谋利。虽然职员通过合适的渠道向老板投诉与建议，但始终没有得到任何回复与处理，于是职员们很不理解，甚至失望。

我与老板私下交流时，他解释说：“这种情况，我心知肚明。在这个逐利的社会，难以杜绝这种情况，只要这些人整体上是好的，能为企业办事，能为企业带来效益，我就睁一只眼、闭一只眼，有句话说‘水至清则无鱼’。即使我撤换一些人，新上的另一批人，在一段时间后也有可能不再正直与清廉，我的撤换还需要搭上很多重复成本。因此，就取大舍小，只要他们的动作不太大，不过分违背原则，我不追究。当然，这样做也是无奈之举。” ■



#### 案例 9：企业政治，勇敢面对

某家集研发、生产与国内、国际贸易于一体的台资大型集团化股份

制企业，其内部派系林立：投资者的派系、经营者的派系、管理者的派系、部门间的派系、职员间的派系。各派系都在为自身争取利益，都把责任与抱怨推给他人。

各个派系矛盾不明显时，老板（任董事长的最大股东）对此不加过问，任他们暗中较劲。各个派系矛盾明显时，老板才进行适当的协调与抑制。

于是大家都认为并埋怨：正是老板的纵容，企业的派系斗争才会愈演愈烈。

该企业老板又是如何看待此现象呢？他认为：有人的地方，就会有不同的风格与想法，进而导致矛盾与政治现象，这是客观存在的。这个企业分布在全世界各地，中国大陆也有好几十万职员，领导手下有很多能人、将帅，他们因为不同原因而形成各种派系，是必然的。企业是社会的缩影与形式，企业政治也是不可避免的。一个大原则是：只要还在我的掌控范围之内，不违背企业基本准则和损害企业利益底线，就不会过多出面干涉，让它顺其自然发展，由他们自己进行面对与处理。 ■

## 2. 案例分析（问题）

### ☉ 针对案例 6 进行分析，可以得知如下信息：

（1）企业在甄选人才时，总希望对方是既全面又专业的复合型优秀人才。



(2) 企业在使用人才时，总会用“排队、考察”等原因随便安排，没有把合适的人安排在合适的岗位上，没有尊重人才的意愿，没有发挥人才的优势，对于企业与人才都是一种浪费。

### ☛ 针对案例 7 进行分析，可以得知如下信息：

(1) 存在一个普遍的观点：有能力的人往往很有“性格”，案例中这位维修工程师就是这样。

(2) 即使是优秀员工，其行为与习惯过于“超凡脱俗”，自以为是而不顾及他人感受，也会影响到工作氛围与团队精神。

(3) 如果老板或管理者对职员的怪异习惯与不合理的行为过度容忍，会导致它成为大家模仿的对象和借口的来源。

### ☛ 针对案例 8 进行分析，可以得知如下信息：

(1) 在逐利的时代，由于权力、利益的驱使与诱惑，企业较难找到绝对正直、廉洁且有能力的职员，哪怕开始时表现得正直、廉洁，一段时间之后就为了利益而同流合污。

(2) 大部分老板清楚企业存在各种各样的小聪明、小动作，老板会视价值效益与损失影响之情况进行处理。

(3) 人无完人，企业应该尽量用到职员对企业有用的才能，忽略他们的缺点与不足，否则就可能无人可用。



### ☞ 针对案例9进行分析，可以得知如下信息：

（1）有人的地方，就有政治，就有派系，在企业环境中也不例外。

（2）企业的派系与政治现象严重时，势必影响企业员工的士气与战斗力。

（3）适当的派系与政治现象，可以成为老板的一种管理技巧与手段。只要在企业范围之内，老板就拥有绝对的话语权，老板就是各种争议裁决的最高法官，出现各派系或政治之争时，老板可以趁此打压他希望打压的人，可以扶持他希望扶持的人。企业的派系或政治之争，也让老板坐收渔翁之利。

### 3. 延伸思考（根源）

根据上述个案的分析，延伸到企业在人才使用的过程中，面临如下方面亟须思考与解决的问题：

（1）指派式的工作安排：大部分企业在安排员工工作时，表面上是经过员工的认可，而事实上并没有充分了解与尊重员工的个人意愿，带有摊派的色彩。这种任命式地使用员工，是官本位的特色与体现。

（2）优势没有被发挥：企业大都是从过去的经历等因素来判断个人优势，没有有效的方法与途径去挖掘人才，以便展人所优、用人之长。



(3) 老板的用人偏好：很多企业都存在一些怪异之才，这些人才在某些方面为企业做出了很多成绩与贡献，进而得到了老板或领导们的赏识。但他们的某些怪异个性，常常影响其他职员的工作秩序。老板们经常会对这些怪异人才进行袒护、纵容，结果是成全了个别职员的习性，牺牲了大部分职员的心情。

(4) 不得不用的人员：企业的职员中，存在一些喜欢搞点小动作、耍点小聪明、贪点小便宜的人，但总体来说这些职员可以为企业带来价值，因此在没有特大事情或严重影响的情况下，老板们一般选择宽容正所谓水清无鱼，只能取大舍小。

(5) 虚无的团队精神：没有哪个企业不提倡团队精神，而实际上很多都是打着团队精神的旗号，培植出大大小小的团体与“山头”，形成了明暗的企业政治，甚至是人为蓄意地破坏团队精神，而产生内耗重重，最终演变成养虎为患、欺师灭祖。等到公司不得不进行处理时，也许已经力不从心，需要付出大量精力与资源。

#### 4. 管理重塑（治本）

针对当前企业在人才使用过程中出现的情况，企业应该在政策机制方面，为各类人才提供实现价值的平台，创造成就自我的机会。从人才使用的责任归属来分析，应该把公司、人力资源部门、各用人部门有机地结合起来互相配合、各司其职。如图 3-5 所示。

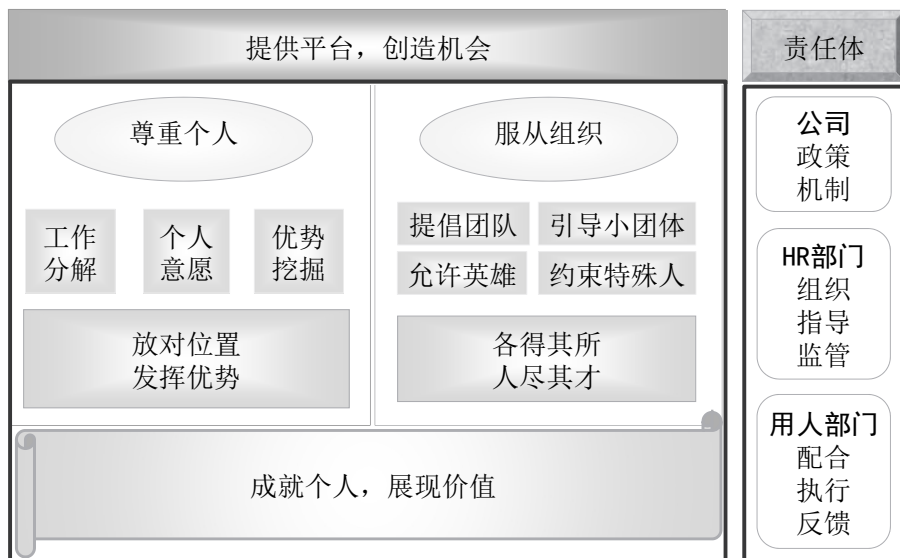


图 3-5 人才使用思路

## ➤ 放对位置、发挥优势

业界常说用人的方针就是要“找对人、放对位、做对事”，即“用人三对”。把这“三对”落实的前提是务必尊重个人意愿进行岗位工作分解、个人愿意交流、职员优势挖掘。

(1) 工作分解：即通常所说的工作分析、岗位职责、岗位说明书等。工作分解要清晰，结合部门定位与职责，提炼出重点工作职责与相关工作职责。然后根据工作职责来确定任职条件，这样才能物色到合适的人选承担此责。

(2) 个人意愿：要了解个人真实的工作意愿，企业与相关领导需要有挚友般的心态。因为企业或领导在安排工作时，职员从地位与心



理上处于不平等的位置，所以只能勉为其难地接受。虽然调查个人真实的工作意愿，并不等于一定能满足个人的工作期望，但是有机会时，可以优先满足个人意愿。正所谓“兴趣是最好的老师”，兴趣也是最好的自我管理。作为企业，应该通过适当的方法，让职员表达自己真实的工作意愿，并设法把职员的意愿与企业的安排纳入到同一轨道，如图 3-6 所示。

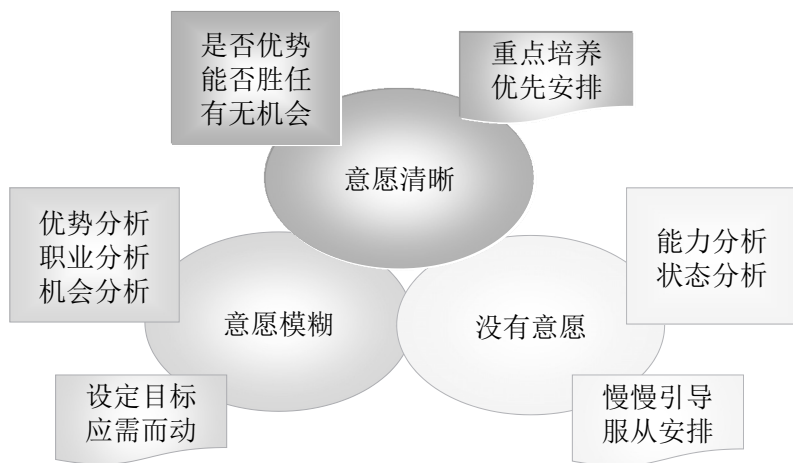


图 3-6 个人工作意愿剖析

① 意愿清晰：针对工作意愿清晰的人，企业应确认他的意愿是否恰好发挥其个人优势，胜任他所意愿的工作岗位，并且要考虑公司目前有没有满足他意愿的工作机会。对于这部分人，企业应该沿着他的意愿与优势进行重点关注与培养，一旦有机会，就当优先安排与满足。

② 意愿模糊：针对工作意愿模糊的人，企业需要对他进行辅导与协助，与他一起进行个人的优势分析、个人在企业环境中的优势分析、

职业机会与发展机会分析，引导他把自己的工作意愿逐步清晰。对于这部分人，可以为他设定职业目标，并根据企业工作需要弹性安排。

③ 没有意愿：针对没有明确工作意愿的人，企业要从他的综合能力、心理状态入手，甚至连他的成长与生活环境都要有所了解，才可能找到他随波逐流的原因。对于这部分人，需要加以引导，工作安排方面就以服从为主。

（3）优势挖掘：真正全面的人才并不多，大多数人才都是在某一方面很优秀。人的一生若能把自己的优势淋漓尽致地发挥，就有可能成就一番事业。职员的优势到底是什么，职员本人也未必知道，企业需要通过专业的方法与眼光，去挖掘其优势，并加以利用，以便人才展现个性，实现“天生我材必有用”，如图 3-7 所示。

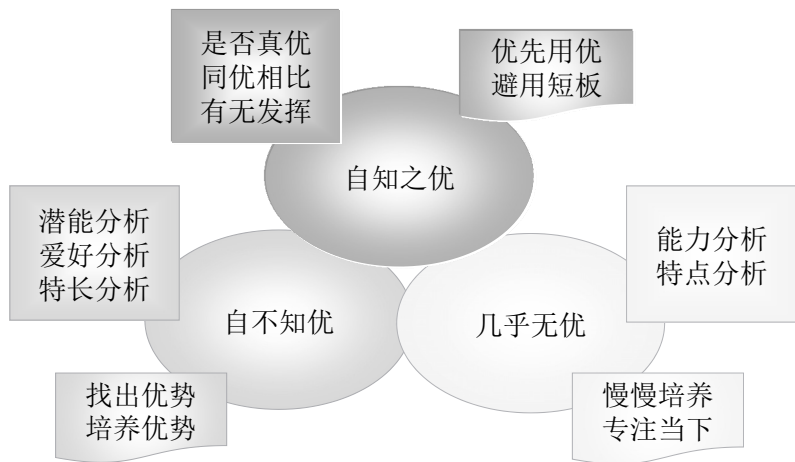


图 3-7 个人工作优势挖掘

① 自知之优：表示清楚自己有哪些优势，企业需确认他的优势。



还要在企业环境中与同类优势的人员相比较，他的优势是否更加突出。最后是确保在实际工作中发挥他的优势。对于这部分人员，企业应该优先使用他们的优势，尽量避免使用他们的劣势或短板。

② 自不知优：表示并不清楚自己有哪些优势，企业需要辅导与协助他进行潜能、潜力分析、爱好、特长分析，以便找出他的优势，然后加以培养与发挥。

③ 几乎无优：表示没有什么特别或明显的优势，什么方面的都很普通，企业需要对这些人的综合能力水平以及工作、生活、性格特点进行了解与分析，以便引导他们慢慢培养爱好与特长，他们当下最主要的事，就是把现有的工作专心致志地做好。

## ☞ 各得其所、人尽其才

职员是有追求与期望的，都希望发挥个人的才能，与企业一同发展。所以企业务必要处理好个人与团队的关系。首后要建立服从组织的思维、习惯与行为，然后要兼顾团队精神与小团体情况，在培养的同时也得适度约束个人英雄主义行为。

(1) 提倡团队、引导小团体：团队指团队精神，小团体指企业政治、小帮派、小“山头”等。团队精神毋庸置疑是企业需要打造的，而企业政治却是难以避免的客观现象。因此最好疏而不堵，在确保顾全大局的前提下，允许某些小团体的存在，如图 3-8 所示。

企业团队与小团体，有着明显的特点与区别，如表 3-9 所示。

(2) 允许英雄、约束特殊人：很多企业都在树立标杆人物，打造英雄职员。于是英雄起来了，众多幕后职员却被漠视。有些所谓的“英雄”，由于受到了企业的特别关注，最终却成为“自以为是、刚愎自用”的特殊人群，游离于企业管理体系之外而导致管理混乱或怨声载道。为了各得其所、人尽其才，企业应该允许英雄职员的存在，容忍人才的某些缺点，同时坚持某些基本原则与规矩，适当地约束特殊人群（或称为另类英雄）的个性化行为，如图 3-9 所示。

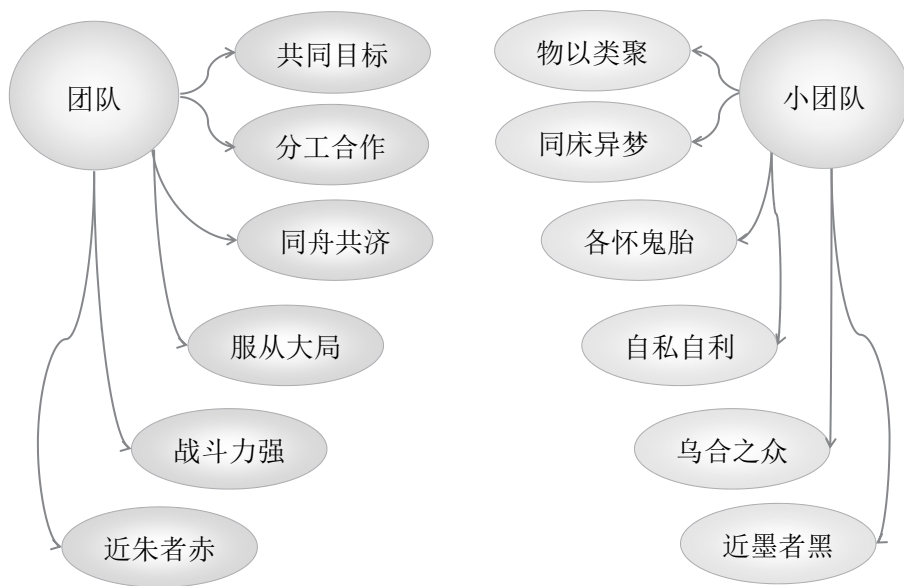


图 3-8 团队与小团体

表 3-9 团队与小团体的特点对比分析

团队的特点	小团体的特点
共同目标：团队成员间有共同的目标	物以类聚：因为各自私下的利益、目标、爱憎、习性所聚集的非正式团体



续表

团队的特点	小团体的特点
分工合作：团队成员间有明确的分工合作	同床异梦：这个团体看似目标一致，事实上属于同床异梦
同舟共济：团队成员间团结一致、互惠互助，所谓“君子周而不比”	各怀鬼胎：各自心怀鬼胎，真正遇上困难就各自纷飞，所谓“小人比而不周”
朋从大局：管理上会服从大局而牺牲小我，所谓“君子求诸己”	自私自利：遇上好处会争斗不休，没有整体与大局观，只顾自私自利，所谓“小人求诸人”
战斗力强：团队的综合争斗力是 $1+1>2$ 的情况	乌合之众：可以用一群乌合之众来形容企业的这种小团体，往往成事不足、败事有余
近朱者赤：团队成员间互相影响，一起进步与成长	近墨者黑：成员间互相影响，一起怨天尤人，一起不思进取，一起消极散漫，一起混日子、生是非

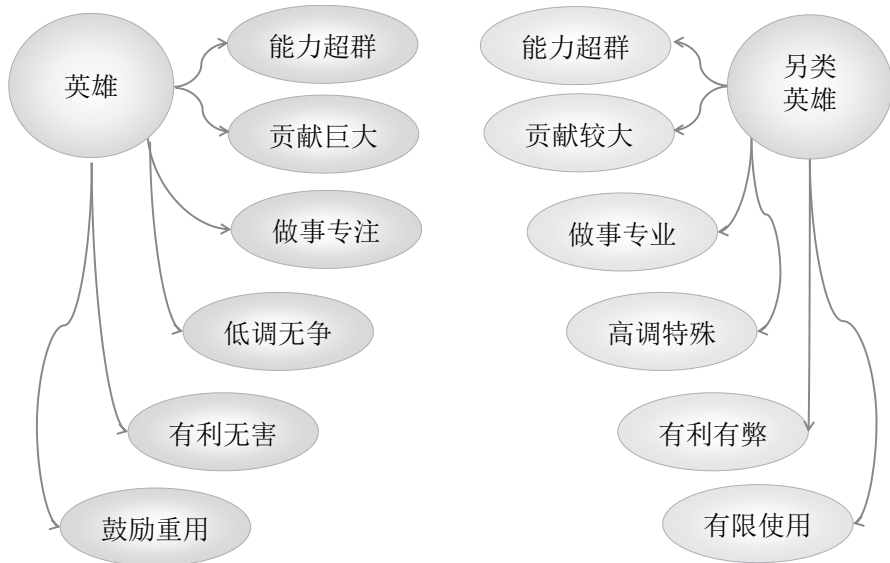


图 3-9 英雄与另类英雄



企业内部的英雄与另类英雄，它们有着明显的特点与区别，如表 3-10 所示。

表 3-10 英雄与另类英雄的特点对比分析

英雄的特点	另类英雄的特点
能力超群：在某领域内的工作能力超出常人	能力超群：在某领域内的工作能力超出常人
贡献巨大：在某领域内给企业带来了巨大的贡献	贡献较大：在某领域内给企业带来的价值是明显的
做事专注：对某领域的钻研相当投入与专注	做事专业：对某领域的专业程度是毋庸置疑的
低调合群：行事一般较为低调，一种与世无争的心态，与团队合作也很友好，所谓“君子泰而不骄”	高调特殊：在为人处世中较为怪异，显得另类。这些人行事高调，凡事不按规矩，总想搞特殊化，与人相处很不和谐，所谓“小人骄而不泰”
有利无害：他们的存在，对企业有百利而无一害	有利有弊：这类英雄，对企业来说有时是功臣，有时是罪臣，弃之不舍、留之太烦，真可谓爱恨交加
鼓励重用：企业对于这类英雄应该鼓励、塑造与培养，并加以重用	有限使用：企业对这种另类英雄，要有限制地培养与使用

## ➡ 组织职能重组

(1) 公司层面：在人才使用过程中，主要制定人才使用相应的政策、机制，以作为人力资源部门、各用人部门进行人才使用中的指引与依据。

(2) 人力资源部门：在人才使用过程中，主要承担对各用人部门进行组织、指导与监管人才使用等相关活动的职责。



(3) 各用人部门：在人才使用过程中，在人力资源部门的组织、指导与监管下，进行相关政策与活动的配合、执行，并适时反馈有关情况，以便公司及人力资源部门进行调整与改进。

### 第三节 核心团队，中流砥柱

“故进不求名，退不避罪，唯人是保，而利合于主，国之宝也。”——孙子《孙子兵法》

“不求名誉、不怕责罚、敢于担当，只想为企业做些有实际价值的事情”，这样的人才才是企业可遇不可求，应该善待、重视与重用的中流砥柱。

一个企业，并非每个岗位、每位职员都是至关重要，企业的人员流动也并非均不正常。如何分析与评估哪些岗位对于企业是至关重要的，如何识别与评估哪些人才对于企业是中流砥柱，进而打造支撑企业稳定、持续发展的核心团队，物色志同道合的合作伙伴，是现代企业迈向“精细分工”的必经之路。

#### 1. 身边案例（现象）



##### 案例 10：不伤筋骨的流失率

某港资电子制造企业，约有职员 2 000 人，每年职员的流失率在 40%

左右。公司从上到下，都反映他们的人员流动性太大，给公司的稳定与招聘带来很大压力。

经过统计分析，其工龄 10 年以上的职员达 30%，5 年以上达 50%，中高层管理者、主要的技术与业务人员，流失率不足 5%。这个数据足以说明，公司人员流动性太大，只是个假象，其真实的一面是相当稳定。原因是他们把所有职员合在一起进行流失率的计算，而没有按照不同岗位类别与层次来统计。真正流动性大的是生产一线上的普工，普工容易离职，也容易招聘，可以快速培训上岗，所以对企业带来的影响并不大。 ■



### 案例 11：苦心栽培的人走了

某小型私营企业的老板，觉得小王能力不错、做事勤快、头脑灵活、好学上进，于是对之特别关照与培养。有一次小王的父母来了，老板还特地安排公司专车接送。所有同事都看在眼里：老板对小王不薄，意在培养他。

两年之后，小王说别的公司待遇更好，凭这一条理由，向老板提出辞职。老板对此感到相当失望，一气之下，没有进行任何的挽留，便同意了曾经苦心栽培的职员离开。其实这家公司给他的待遇很好，另一公司给出的待遇也相差不大，后来小王在新的公司工作没有多长时间，觉得不像在原来的公司备受重视，想返回原公司，而原公司老板已经不再对小王打开欢迎之门了。 ■



## 案例 12：千军易得，一将难求

某高端服务型企业，想招聘一个副总，这是个位高权重的职位，对企业的管理、发展与存亡都担负巨大的责任。

首先招聘了老板一位多年的朋友，可朋友能力不行。

接着又招聘了老总的一位同学，可这位同学眼高手低、光说不做。

后来从社会上招聘来一位副总，因为不知根知底所以难以信任，老板不愿意授权给他，对这位副总的工作也不是十分支持，公司其他管理者根据老板的态度，对这位外来的副总也不怎么配合与服从，所以这位副总在无法施展拳脚的情况下，也最终离开了。 ■

### 2. 案例分析（问题）

#### ☞ 针对案例 10 进行分析，可以得知如下信息：

（1）该企业不注重数据统计与分析，只是依据感觉进行职员流动情况与原因分析。

（2）该企业人力资源部没有对职员层次与结构进行分类，而是把所有职员放在一个集合里进行管理，导致被误会。企业职员的流动情况，不能把全体职员混合在一起进行统计分析，而是要对岗位进行分类、分级，进而划分出企业的核心团队。只要核心团队相对稳定，伴随其他成员的变化与流动，均可视为正常。因为这种流动对企业的成本、培训、任务不会带来很大影响。

### ☞ 针对案例 11 进行分析，可以得知如下信息：

（1）该企业的老板想培养核心的人才，对人才的能力水平较为重视，可是缺乏对人才本性与需求的评估，以至于错用、错信、错培这位职员了。

（2）企业要打造与培养核心人才，需要一些方法与体系，而不是简单与一厢情愿地重视、付出，应避免白费工夫。

### ☞ 针对案例 12 进行分析，可以得知如下信息：

（1）有些关键、核心职位上的人才，确实很难招聘，正所谓“千军易得、一将难求”。

（2）关键、核心职位上的人才，在企业能否存活下来并发挥价值，除其个人能力水平与工作风格外，所处企业环境也很重要。因为这些职位，不是简单地招一位职业经理人员，而是招纳长期合作的伙伴，所以这个伙伴做事、做人、性格、风格等方面要得到老板与企业的认同，要能与老板、企业志同道合，否则就不相为谋。

（3）关键、核心职位上的人才甄选与聘用，属于企业高层经营决策的范畴，人力资源部门只是创造平台，以便发现可遇不可求的人才，这点老板们需要清晰。

### 3. 延伸思考（根源）

根据上述个案的分析，结合到企业经常或可能遇到的情况与现象，



企业在打造核心团队过程中，主要是面临如下几方面亟须思考与解决。

（1）有名无实的核心团队：最近这些年，不少企业提出了“关键人才”的管理，并设立了干部发展部门。但发挥价值不大，比如制定出一些能上不能下的机制，让一些所谓的“人才”官居要位、坐拥功劳，经常成为企业的人为“山头”与阻碍，导致企业培养与打造的核心团队最终有其名、无其实。

（2）可遇不可求的合作伙伴：虽然企业在努力打造核心团队，但是其成员能与企业志同道合、共同发展的不多，越是高层与核心的职位，人才的物色越让老板们头痛。而且名为“核心成员”，真正的忠诚义士却很少，一旦遇上诱惑或困难，首先想到的不是坚守与解决问题，而是立马寻找自己的出路。真所谓“千军易得、一将难求”。

（3）人员流动走极端：建立核心团队，是为了缩小企业与人力资源部门对职员的管理范围，进行管理聚焦，即依照“二八原则”，管理好企业核心岗位与职员。然而，真实情况是，少数企业所有成员过于稳定而没有一定程度的流动，人员思想固化、各自为政、以资历自居，这对企业的变革、发展、创新都是阻碍，导致企业没有新生；大部分企业却流动性太大，导致招人、育人成本上升，工作品质下降，团队稳定性与战斗力低下。因此，保持核心团队成员的相对稳定，保证非核心团队成員存在一定的流动性，才是企业人才布局之上策。正所谓“流水不腐、户枢不蠹”。

#### 4. 管理重塑（治本）

针对当前在打造核心团队过程中出现的情况，作为企业应该铸造自身与职员共同发展的平台，比如建立关键职位评估机制、人才资格评估机制，并在此基础上甄选核心团队成员。从责任归属来讲，应该该把公司、人力资源部门、各用人部门有机地结合起来，互相配合、各司其职，如图 3-10 所示。

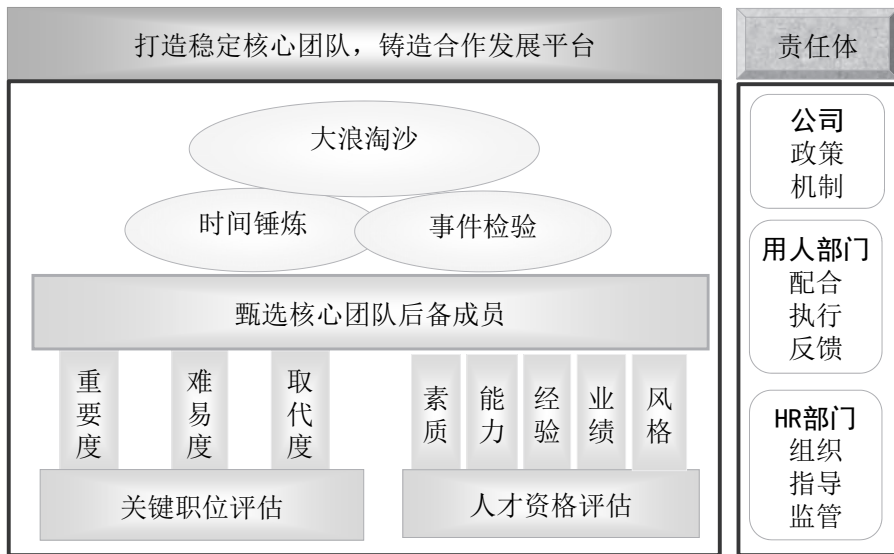


图 3-10 打造企业核心团队的思路

##### ➤ 关键职位评估

打造核心团队，首先要分析出职位的重要性。人力资源部门可以从职位在企业经营活动中的重要度、难易度、取代度几方面来分析。

（1）重要度：即某个职位对企业的经营活动是否十分重要，还是可



有可无。

(2) 难易度：即某个职位的工作难度、深度、专业度有多大。

(3) 取代度：即某个职位对应的职员，取代程度如何，是否很容易找到人员替代，还是很难找到人员胜任。

## ◎ 人才资格评估

打造核心团队时，对被选人才的评估，将决定核心团队的成败。人力资源部门可以从素质、能力、经验、业绩、风格几方面来评估。

(1) 素质：即指职员的本性、个性、个人修养与文化层次等，它是职员一切习惯与行为的潜在因素与动力。

(2) 能力：即指职员的工作技能与综合能力，如学习能力、沟通能力、分析能力等。

(3) 经验：即指职员曾经工作与生活的经历，以及这些过程中所积累的经验。

(4) 业绩：即指职员过去或现在的工作业绩、表现、贡献等。

(5) 风格：即指职员在工作过程中体现出来的工作风格，这对团队形成最佳组合，进而产生互补的共力相当重要。

## ◎ 甄选核心团队成员

打造核心团队，最关键的环节是甄选团队成员，是可遇不可求的，需要时间锤炼，用事件检验，经过大浪淘沙才能最终找到志同道合的



成员。

(1) 时间锤炼：无论如何完美的职位评估方法，如何专业的人才评估机制，都难以精准地判断谁是企业的核心力量。因此通过时间来锤炼人才，是最有效的甄选方法之一。

(2) 事件检验：通过了时间的锤炼，还需要经过一些正面或负面的事件进行检验，才能更加准确地挖掘出真正的成员，即“真金不怕火炼”，通过具体事件中的事实、数据说话。

(3) 大浪淘沙：核心团队成员，需要经过后备与培养的过程。经历了时间锤炼与事件检验，通过了层层筛选、层层磨合的人才，才是企业真实的核心团队成员。

## ➤ 组织职能重组

(1) 公司层面：在打造核心团队过程中，公司层面主要制定核心团队相应的政策、机制，以作为人力资源部门、各用人部门进行打造核心团队的指引与依据。

(2) 人力资源部门：在打造核心团队过程中，人力资源部门主要是承担对各用人部门进行组织、指导与监管相关活动的职责。

(3) 各用人部门：在打造核心团队过程中，用人部门要在人力资源部门的组织、指导与监管下，进行相关政策与活动的配合、执行，适时反馈有关情况，以便配合公司及人力资源部门进行调整与改进。



## 第四节 政策文化，以道为本

“道之以政，齐之以刑，民免而无耻；道之以德，齐之以礼，有耻且格。”——孔子《论语》

“一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意者也，可与之死，可与之生。”——孙子《孙子兵法》

“是故方马埋轮，未足恃也；齐勇若一，政之道也；刚柔皆得，地之理也；故善用兵者，携手若使一人，不得已也。”——孙子《孙子兵法》

企业自身的道德标准与规范，比起行政制度与手段，更能有效地引导与管理职员。所以企业的“道”即企业文化与政策，企业的“将”即企业的人才，企业的“法”即企业的管理机制。企业的文化、政策与机制，如果能把企业的发展与人才的愿望统一起来，那么这才是企业管理之道。如果采用束缚的手段留住人才，用不适合的方法管理团队，那么就不能发挥各类职员的特点与优势，这些都是管理人才无效时的措施。

虽然制定了一大堆严密的管理政策，可管理之中仍然是问题层出不穷。虽然塑造了一系列完美的企业文化，可文化之中只有“神马浮云”的烙印。为此，企业是否应该进行深刻反思：导致这种事与愿违的症结在哪？

或许，导致这一切发生与膨胀的原因是由于大家只是为了政策而政策，为了文化而文化，而这些政策、文化缺少了一种“道”的准则与底线。

对人的管理与塑造，需要“有法可依、有据可循”，更重要的是需要“有道可守、有品可求、有责可担”，需要突破社会短期效应的局限，探索与形成企业自身的道德准则与底线。

### 1. 身边案例（现象）



#### 案例 13：伤人心的部门经理

有一家公司的采购经理，跟老板是发小。采购部门本来就是非多，利益关系复杂。若聘请外人担当此职，老板很不放心，而让关系密切的同学负责，大可放心，不怕采购过程中出现回扣、以次充好等问题了。

可是后来，职员投诉采购经理与供应商存在着一些“不明关系”，比如采购价格太高，质量没有原来的好。老板此时并不相信职员的投诉，认为这是内部的政治斗争，是在打小报告，对此没有理会。没过多久，他在邮箱中看到一封来自供应商的投诉信：采购经理采购 5 000 公斤塑胶粒，其中有 1 000 公斤是采购经理从其他地方拿来凑数的，后被生产部门发现质量问题，采购经理于是要求供应商为他置换，可是这 1 000 公斤塑胶粒又不是这家供应商的产品，于是出现了矛盾。等到闹到连供应商都不愿意配合的地步，老板才相信他的发小、同学、多年的好朋友，背地里做了很多让人伤心失望的事。



#### 案例 14：说不清的企业文化

某高速发展的股份制商业银行，在其总行的企业文化资料中，有些语句让人无法理解，询问入职 5 年的部门经理，她说：“不是很明白。”同样，其他一些职员基本上没有人能给出比较明确的解释。大家共同表现出对企业文化内容不大关注，认为那只是宣传用语，公司形象而已，与职员的日常工作与行为关系不大。 ■



#### 案例 15：被否认的规章制度

我在某中等规模的电子商务公司做调研时，发现该公司管理制度基本都有，而且做得还不错，从管理文件上看，还是很有沉淀的。

可公司老板总对我说：“黄老师，我们公司的管理制度还很不完善，你要帮我们建立起完整配套的管理体系。”

我就纳闷。后来经过调查，才知道为什么老板有这个感觉了。

有些制度，只有制定它的部门成员知道，而其他部门成员不知道；有些制度是根据几年前的情况制定，而现在变化很大，相对应的业务流程仍没更新；有些制度先执行了一段时间，后来有些人没有遵守，公司也没强行要求，最终大家都随意而为了。 ■



#### 案例 16：道不完的劳动风险

某日早上，我走进某矿业公司总经理办公室，他正在审批一堆文件。见到我，抽出一份文件，向我咨询这份文件该不该审批。那是人事部门

申请外出参加“关于企业如何应对劳动合同法”的讲座。我问：“这是你们当地政府或有关协会硬性要求参加的吗？”他答：“不是，可选择性参加，但人事部门人员说这种活动很重要，所以我也不知到是否该审批同意，就趁此咨询下你的意见。”

我问：“你们以前参加过类似的培训吗？”他答：“当然参加过。而且去了那么多次，却未见给公司规避或处理过什么问题。去年我们矿山有一位职员，非工作时间站在矿井边沿上，此时一阵大风吹来，他在乱石中没站稳而滑到矿井里造成死亡。这位职员家属认为是公司的责任，公司进行了赔偿，但人事部门在此过程中除了传话之外，没有为公司分担一点事情。”

## 2. 案例分析（问题）

### ☞ 针对案例 13 进行分析，可以得知如下信息：

（1）现在很多人，一心向利，在利益的诱惑下，不管不顾一切为利铤而走险。

（2）在企业管理中，虽然需要“疑人不用、用人不疑”，但这不是否定监管。这位采购经理之所以变化巨大，是因为一直不受监管，使他越走越远。



➤ 针对案例 14 进行分析，可以得知如下信息：

- (1) 大部分企业的企业文化都较为虚无。
- (2) 职员更关心的是工作习惯与行为规范，如果企业文化不与之紧密结合，就难以影响与塑造职员。

➤ 针对案例 15 进行分析，可以得知如下信息：

- (1) 该企业有制度，但没有做好宣传。
- (2) 该企业有制度，但没有及时更新。
- (3) 该企业有制度，但没有持续监督、执行。
- (4) 该企业有制度，但没有重视、跟进它的实用性，有效性。

➤ 针对案例 16 进行分析，可以得知如下信息：

- (1) 当前经营企业的人，都对劳动合同法相当关注。
- (2) 多数企业的管理者，特别是人力资源管理人员，对劳动合同法并没有进行深入研究，没有设计有效应对措施，而是依赖于外部所谓“专业”人士的只言片语、道听途说。

### 3. 延伸思考（根源）

根据上述个案的分析，延伸到企业经常或可能遇到的情况与现象，企业在制定管理政策、塑造企业文化过程中，主要面临如下几方面亟须思考与解决的问题。

(1) 政策很多，形同虚设：不管是企业内部自行制定，还是通过企业内外资源协助设计，大多数企业的管理政策与制度已相当完整。之所以管理者总是觉得不够满意与完整，是因为现有的政策与制度对企业的管理作用不大，甚至各种规定间互不相干、互相矛盾。在不被执行或难以执行的情况下，政策制度只是一纸空文、形同虚设，甚至有很多时候老板或领导游离于政策规定之外。

(2) 文化很好，只是口号：企业文化过于抽象与空洞，不接地气，既影响不了职员职业习惯，也改变不了职员的职业行为，只能流于形式、停于口号。

(3) 重视管理，忽视人本：企业制定的管理政策和塑造的企业文化，其出发点就是为了加强企业的管理，打造企业的形象。如果较为忽视人性的需求，远离人道的基准，导致人性与管理严重脱节，人文与管理产生冲突，那么政策再多、文化再好，职员不会愿意遵循。

(4) 用人风险，舍本逐末：企业的用人风险，主要是劳动法规风险、意外事故风险、人才流失风险。这些风险最终都体现为经济损失。虽然目前企业对这些风险关注程度很高，但是对策与措施并不严谨、合规与合理，导致对这些风险要么过度反应，要么置之不理或等待风险出现时再行救火。

#### 4. 管理重塑（治本）

针对当前企业在政策文化制定与执行过程中出现的情况，要进行根治，需要彻底地打破现有“以管理为目标”的思路，转变为“以道为本”



的立足点，建立“以道德育人、以文化治人、以制度管人”的企业环境，才能让企业政策与文化更加有效，如图 3-11 所示。

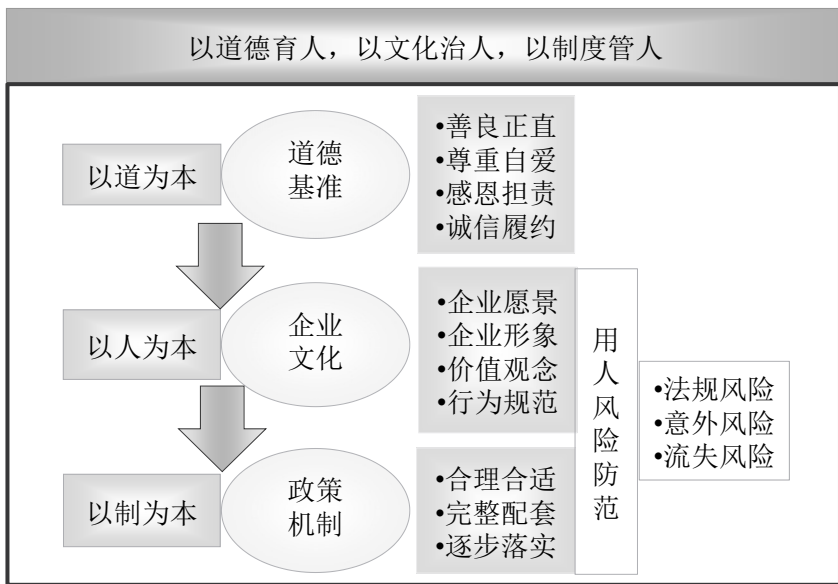


图 3-11 政策文化遵循以道为本的思路

## ☞ 道德基准

在以经济发展为中心，利益、权益至上的时代，我们丢失了中华几千年仁、义、礼、智、信等传统的美德，而代之以自私、损人、不择手段，道德丧失。既然大家都没道可守，还在乎什么企业文化的影响与政策的约束？

要从根本上改变这一现象，应该重新拾回我们丢失的宝贵财富，在企业管理中，应当建立起“以道为本”的基本原则，提倡“善良正直、



尊重自爱、感恩担责、诚信守约”等道德基准。

（1）善良正直：提倡在职场中与人为善，关爱弱势群体，真心、真诚、真意对人，塑造正直、正义、正气的人品。

（2）尊重自爱：提倡在职场中尊重领导、前辈、同事，严格地进行自我管理、自我约束，洁身、自爱、清廉，不以权谋私、损人利己、欺上瞒下。

（3）感恩担责：提倡在职场中感恩公司给予了工作机会，感恩同事给予了支持帮助，并敢于承担责任，敢于挑战困难等。

（4）诚信履约：提倡在职场中诚实、诚信，遵守企业与职员之间的契约，不背信弃义、出尔反尔、居心叵测。

## ◎ 企业文化

浮躁的社会，张扬的个性，企业层面亟须重新塑造企业文化。真正能接地气，能被职员所接受，并注入职员的思想习惯与工作行为中的职场文化，是建立在“以人为本”的基础之上，并遵循上述所说的道德基准。

对人的塑造，需“有道可守、有品可求、有责可担”，需突破社会短期效应的局限与毛病，探索与形成企业自身的职场文化。根据企业具体情况，设计务实的企业愿景、企业形象、价值观念、行为规范等。

（1）企业愿景：根据企业情况，设计与描述企业发展的方向与蓝图。



(2) 企业形象：树立企业在社会、市场、行业中的品牌与形象。

(3) 价值观念：淡化“使命”，重视以“道德文化、做人底线、社会责任”为核心的指导思想。

(4) 行为规范：基于道德基准与企业文化细化下的具体行为规范，企业与职员均应该“有所为、有所不为”。

## ➤ 政策机制

企业的政策机制，带有一定强制性的特点，即在企业范围内，必须遵守企业的游戏规则。在制定与执行企业政策规定时，应当注意合理合适、完整配套、逐步执行等。对人的管理，必须有法可依、有据可循，因此政策机制必不可少。

(1) 合理合适：政策机制出台的时间、方式，内容，需要根据企业情况量身定制，而不是生搬硬套业界流行的思想或文档。

(2) 完整配套：人才机制，不是割裂的，不是按模块各不相干的，模块划分只是结构化分类方法而已。企业的政策机制需要完整、配套，比如不能只有企业对职员的规定，而没有职员对企业的要求。

(3) 逐步落实：完整的机制在执行过程中，可以分步执行，并非一步到位。

## ➤ 用人风险防范

关于用人风险防范，并非如业界炒作的那么困难，只要预防得当，

完全可以降低风险。用人风险主要包括法规风险、意外风险、流失风险等。

（1）法规风险：法规风险主要是针对《劳动合同法》的违法风险。2008 年新版《劳动合同法》出台后，企业因此到了谈虎色变的地步，衍生出了各种各样行家、专家的培训与解释。其实，应对措施很简单，法律红线不能触犯，适当进行合法、合理规避即可。

业界针对 2008 年新版《劳动合同法》热点条款分析，如表 3-11 所示。

（2）意外风险：意外风险，主要指职员在工作期间发生的意外，部分可以用工伤保险来处理，部分难以分清责任。企业可以购买商业团体意外险，它的费用不高。

（3）流失风险：人才流失，针对关键技术、业务人才的培养与重用相当重要，一旦这些人才流失，重置时间与成本都是很大的损失。因为人心已去，企业进行挽留时，要么付出更多，要么一厢情愿。所以企业的综合用人、待人机制要提前做好防范措施。

表 3-11 《劳动合同法》热点条款分析

关心问题	《劳动合同法》对应条款	分析与建议	备 注
是否必须签订劳动合同？	第七条：用人单位自用工之日起即与劳动者建立劳动关系。用人单位应当建立职工名册备查	这是硬性规定，是《劳动合同法》的底线，不用分析与解读，就是一个字：“签”。劳动合同的范本与约定条款，可以参考当地劳动部门的格式化模板进行适当调整	合同的约定条款，可以突出合同的“契约”精神与特色



续表

关心问题	《劳动合同法》对应条款	分析与建议	备 注
企业如何合理解除劳动合同？	第三十九条：劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同。第二款：严重违反用人单位的规章制度的；第三款：严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的	《劳动合同法》明确规定，如果员工严重违反了企业管理制度，是可以解除劳动合同的，所以企业在制定管理制度时，要明确定义哪些行为或情况被定为严重违反企业管理制度	若企业单方面解除劳动合同，补偿金、赔偿金问题有明确规定，遵循即可
企业是否要回避无固定期限合同？	第十四条：无固定期限劳动合同，是指用人单位与劳动者约定无确定终止时间的劳动合同。 第一款：劳动者在该用人单位连续工作满十年的；第三款：连续订立二次固定期限劳动合同，且劳动者没有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形，续订劳动合同的	针对这个条款，很多企业是怕与职工无法解除合同。假如员工是企业所需要的，企业便希望与之签订长期合同；假如员工不是企业所需要的，企业也可以不签。若在合同期满时拒签，企业需要给付补偿金；若在合同期内，便要按规定加上赔偿金	赔偿金最多 12 个月的工资，不管是固定期限合同，还是无固定期限合同，标准相同。因此从赔偿金角度考虑，无固定期限合同并无增加成本与约束
关于补偿金、赔偿金问题	第四十条、第四十七条、第四十八条有关条款，已对补偿金、赔偿金进行说明	企业遵守硬性要求，若没有无故单方解除劳动合同，便不会触及此项	2008 年新版《劳动合同法》确实增加了企业解除劳动合同的成本

## 第十一章

# 管财之道：统计、分析、 分配、共赢

企业的管财之道，是要做好成本管控、统计与分析，并基于合作、共赢的宗旨对企业的投资、盈利、亏损等进行规划、分配、核算，形成体现经营、管理情况的数据报表，供投资者、经营者、管理者查阅、分析、调控与决策，如图 3-12 所示。

**成本分析：**主要是针对人力成本、运营成本、物资成本进行统计、分析与管控。

**盈亏分配：**主要是根据企业的投资计划，确定股东的盈亏分配比例，职员利益的分配比例，股东盈亏与职员利益都需要设计出合理、激励性的分配方式。

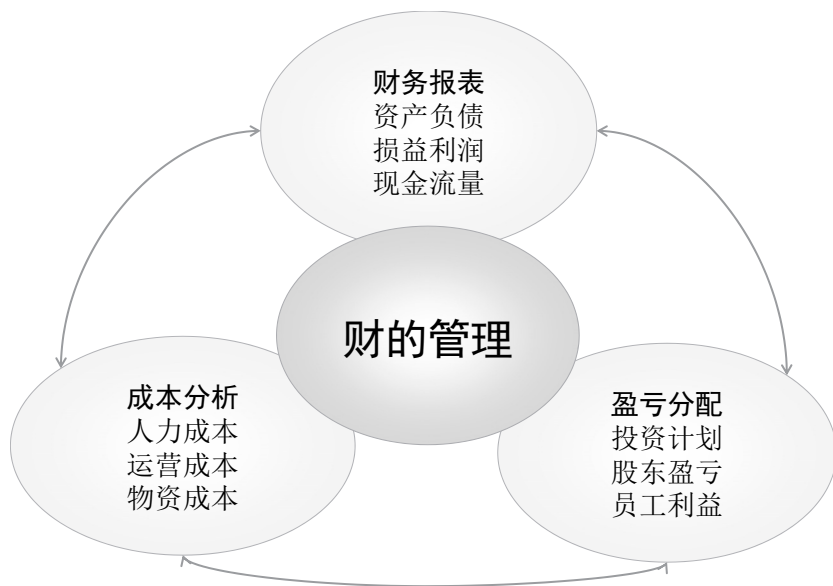


图 3-12 财的管理

**财务报表：**主要是参考财务通用的三份报表，资产负债表、利润（损益）表、现金流量表，制作出适合非财务专业的经营报表。

## 第一节 成本分析，费用管控

成本是企业运营的基础，企业生存的保障。对成本的统计、分析与管控，是企业经营者、管理者的必修课程。

在激烈的市场竞争中，各企业的经营策略，不只是进行简单的价格大战，而是深层次的成本大战。

## 1. 身边案例（现象）



### 案例 17：很不耐烦的财务经理

有一位做财务经理的朋友，在一日聚会时，我问她的工作近况如何。她说：“忙死了、烦死了。”再问她：“为什么？”

她说：“公司老板及几位高层领导，经常找我要一些成本数据。每个人要的数据、格式与统计分类均各不相同，每次传给了他们，他们还要让我亲自去解释一遍。平时还好，每到月末、月初时，财务部门最忙，他们还来添乱。这些成本数据都是依据公司统一设定的会计科目进行统计的，不是我们随意而定的，他们竟然看不懂。真是烦死了！” ■



### 案例 18：不关注成本的管理者

在给某科技公司做咨询时，问公司老板通过什么方式关注成本，他说通过查看财务报表。问他知不知道公司全年的人工成本，他回答只知道全年工资与奖金的总额，其他数据需要问财务经理。

我问公司的财务经理，成本数据如何分类。财务经理回答依据会计科目，有明确规定，全部数据都可以在信息化系统中查找。

我又问公司的研发总监是否知道本部门的人工与运营成本？研发总监回答：“这个不知道，都是财务数据，公司从不给我们看。当然，我们也不怎么关注成本，只是把研发的本职工作做好就行了。” ■



## 案例 19：费用报销，谁说了算

某刚开始创业的私营教育机构，老板任总经理，老板娘任财务经理。

两人经常为了财务审批、费用报销等事情互相埋怨，甚至吵架。

老板审批了的费用，老板娘不给付款，她说财务有权对不合理的费用不支付。而老板说在公司她只是个财务，总经理批了就算数。

职员反映：公司虽然有相关的财务审批与费用报销流程，但是形同虚设，职员经常周旋于老板与老板娘之间，很多紧急费用都需要自己先垫上。虽然最后这些费用都会报销，但是整个过程拖得很长，而且还因人而异，有些老板娘不信任的人，再合理的费用，也会被她质询多次，并迟迟不给处理。

## 2. 案例分析（问题）

### ☞ 针对案例 17 进行分析，可以得知如下信息：

（1）该公司针对成本项目的分类，是依据公司设定统一的会计科目来划分的。

（2）该公司的经营者、管理者可能存在不同于会计科目的成本统计分类中。

（3）该公司的经营者、管理者可能缺乏最基本的财务数据查阅与分析能力。



### ☛ 针对案例 18 进行分析，可以得知如下信息：

（1）大多数企业对成本费用的分类，都是依据会计科目而定，缺少适合经营者、管理者认为直观的统计数据。

（2）大多数企业，老板或部分经营者、高层管理者有权查看到相关成本数据，一般管理者对成本并不关注，一是因为财务数据的敏感与机密性，二是因为管理者不愿去管控成本。

### ☛ 针对案例 19 进行分析，可以得知如下信息：

（1）很多私人企业、家族企业，由于财务管理不是很正规，关于费用的管理与报销，往往是流程不算数，而是老板或老板娘的随意性管理更加直接、权威。

（2）在企业管理中，制定严谨的财务与费用管理机制很重要，严格遵守与执行更重要，否则难以进行有效的成本控制。

## 3. 延伸思考（根源）

根据上述个案的分析，延伸到企业经常或可能遇到的情况与现象，企业在进行成本统计、分析过程中，主要是面临如下几方面亟须思考与解决的问题：



(1) 经营者关注成本：每个企业的投资者、经营者都会十分关注企业的运营成本，但是他们关注的方式与重点受到财务制度左右，包括会计科目与财务报表。同时投资者、经营者并非都能够看懂较为专业的财务报表，导致财务数据对经营活动的指导价值受到影响。

(2) 管理者不关注成本：大部分企业的管理者不关注成本，一是因为他们在企业经营活动中所起的作用不是决策性、决定性的，只是管理职能；二是因为大部分管理者接触不到这类比较敏感的财务数据。所以造成多数管理者不关注成本，甚至为了切身利益而抵制成本管控。

(3) 颇具争议的费用管控：每个企业都很重视费用的合理管控，可由于经营者关注成本不是立足于经营活动，管理者不愿意去管控成本，职员则觉得进行费用管控就是企业抠门，再加上缺少合理的依据与有效的管控办法，因此企业浪费的现象仍然层出不穷。

#### 4. 管理重塑（治本）

针对当前企业在进行成本分析与费用管控过程中所出现的情况，站在经营、管理的角度，应该从“成本数据非财务化、费用管控经营化”这两大方面进行改变。成本数据非财务化，指成本统计的方式与维度，应该遵照非财务专业的经营、管理思路；费用管控经营化，指成本分析的重点与成本管控的依据要与经营活动紧密相关，如图 3-13 所示。

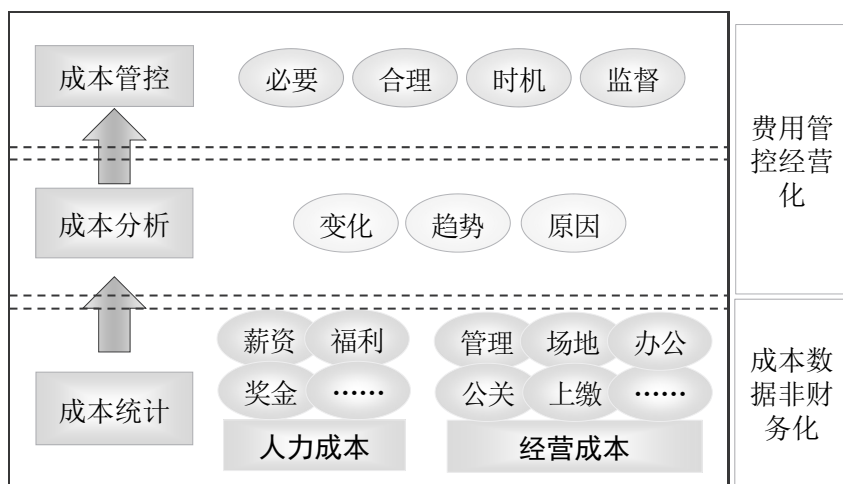


图 3-13 从数据到经营的成本管控思路

## ➤ 成本统计

成本统计，首先需要根据经营、管理的关注方向与重点，对成本的项目进行分类，这种分类可参考会计科目分类，但侧重点是不同的，不一定完全与会计科目一致，比如人力成本（薪资、奖金、福利等）、经营成本（管理费用、场地费用、办公费用、公关费用、上缴费用等）、物资成本（资产、设备、原材料、半成品、加工品、成品等）。站在经营、管理的角度，更为关注的是人力成本与经营成本，物资成本则是其他专业运营领域（如生产、财务等）更为关注的。

（1）人力成本：主要统计企业、某部门（团队）、某类职员的薪资、奖金、福利等数据，以及职员实际所得数据、代缴代扣数据等，如表 3-12 所示。



表 3-12 人力成本统计表

部 门	职员 分类	主要人力成本					相关人力成本					小 计
		实 发 工 资 总 额	奖 金 分 红	个 人 所 得 税	代 缴 个 人 社 保	公 司 缴 纳 社 保	招 聘 费 用	培 训 费 用	留 才 费 用	福 利 费 用	其 他	
A 部门	管理											
	技术											
	员工											
B 部门	管理											
	技术											
	员工											
.....	.....											
合 计												

（2）经营成本：主要统计企业、某部门（团队）的管理费用、场地费用、办公费用、公关费用、上缴费用等数据等，如表 3-13 所示。

表 3-13 经营成本统计表

部 门	管理费用	场地费用	办公费用	公关费用	上缴费用	其他	小计
A 部门							
B 部门							
C 部门							
.....							
合 计							

## ② 成本分析

成本分析，主要是根据上述成本统计的数据，找出各类成本的变化与趋势，并分析原因，如表 3-14 所示。

表 3-14 成本变化与趋势分析

成本分类	2012 年 数据	2013 年 数据	2013 年 增减比	2014 年数据	2014 年 增减比	趋势与原因分析
主要人力 成本						
相关人力 成本						
经营成本						
……						

以上表格的分析维度可以是全公司，也可以是某部门、某业务领域、某类职员等，并可根据不同企业、不同阶段的业务特点进行调整。

## ② 成本管控

成本管控，主要是根据上述成本统计数据与分析结果，制定或调整费用管控机制。费用管控的核心依据是：

**是否必要：**非得花吗？可花可不花，或者完全可以不花的，就不花。

**是否合理：**得花多少？根据需要，该多花，就不宜少；该少花，就杜绝多。

**什么时机：**何时花？是现在就得花，还是以后花也可以，需要视情而定。



**有无监督：**费用的预算、申请、审批、领取、支出需要符合相关制度与流程，以便进行审计、监督。

## 第二节 盈亏分配，合理共赢

当涉及企业盈亏分配时，我们第一感觉就是经营利润在股东之间如何进行分配，以及对职员进行怎样的薪资、奖金的分配。

现代的企业，越来越多以股份制合作形式出现，还要考虑投资计划与比例，盈利与亏损的分配与承担等因素，只有开发出职员的基本薪资、奖金与分红等多种分配形式的设计，才能取得投资者、经营者、管理者、员工多方的合作与共赢。

### 1. 身边案例（现象）



#### 案例 20：模糊的投资计划

某民营互联网平台运作公司，因创新电子商务线上、线下同步的商业模式，需要进行增资扩股。

可是在他们整个投资计划中，没有看到原来各位股东持有股份的形式，只有持股比例，董事长个人占 60% 股份。我问董事长：“你的 60% 股份，是否全部为资金投入？”他回答：“资金只占 30% 左右，另外 30% 是我在这个领域多年积累的运作经验、客户群体等无形资本，他们的投资计划中并没有说明。”

另外，该公司注册资本为 300 万元，当前该公司可评估的实际资产总额不到 100 万元，他们希望在增资扩股时，公司按 500 万元资产估算，然后再按新注入资金的数额重新分配股东比例。 ■



### 案例 21：永不满足的职员

某民营股份制连锁服务机构，他们的整体待遇水平在同行业、同地区来说，比其他企业高出一个档次。职员也认同这个客观事实，企业本以为他们会对企业给出的待遇表示满意。

可是经过调查后，竟然有高达 80% 的职员对待遇不满意，主要原因是职员认为付出与回报不成正比，认为老板赚的太多，职员分的太少。 ■



### 案例 22：敢与老板对赌吗

某港资期货与证券公司，为了激励高层管理者，推出了经营目标对赌方案。

原本总觉得自己贡献、功劳很大，应该得到更多回报的某分公司总经理，面对公司设计的对赌方案，经过仔细分析与思考后，却退缩了，认为还是拿工资与奖金保险些。 ■

## 2. 案例分析（问题）

### ➤ 针对案例 20 进行分析，可以得知如下信息：

（1）该公司的投资计划相当模糊，有些甚至是在有意隐瞒与欺骗，



因为他们所说的那 500 万元资金，并没有经过专业财务机构的评估，这个数据是没有多大可信度的。

(2) 即使该公司所说 500 万元资金，除去 100 万元账上资金、应收款项或固定资产外，尚有 400 万元可评估为无形资产，但在投资计划中，也没有说明这些无形资产如何在未来的盈利中逐年抵扣，以及无形资产是否需要按比例承担企业的经营亏损。

### ☞ 针对案例 21 进行分析，可以得知如下信息：

(1) 职员对工资待遇的满意程度除了工资的绝对值外，仍然会有其他对比与参照，比如内部是否公平、外部是否有竞争等。

(2) 该公司只付出比其他公司更高的工资，却没有提供相关投资、成本数据，以及企业承担的经营风险。企业应该让职员认识到老板赚得多，那是属于他应得的部分，而职员所得到的薪资，已经很公道、很不错了。

### ☞ 针对案例 22 进行分析，可以得知如下信息：

(1) 近几年，经营对赌方案逐步进入了不少企业的经营实践中，它是一种盈利共享，风险共担的经营模式。

(2) 职员平时关注薪资、奖金时，只考虑到自己的利益，并未考虑到企业的经营风险与亏损。一旦要职员也承担经营风险与亏损时，可能会如这位分公司总经理，不愿涉足了。



### 3. 延伸思考（根源）

根据上述个案的分析，延伸到企业经常或可能遇到的情况与现象，企业在进行经营利润与成果分配过程中，主要面临如下几方面亟须思考与解决的问题：

（1）股东与职员利益对立：企业的利益分配，主要包括投资者的利益分配和各类职员（含部分经营者、管理者与普通员工）的利益分配。投资者的利益成为暗箱，到底是多还是少，职员无从得知，这是形成职员“被雇用”的感觉之源泉。投资者与职员间的利益分配，是个纠结的问题，投资者希望用最少的钱，聘请到最优秀的人才干活，而职员希望待遇越高越好，于是这种利益共同体变成了利益对立面。

（2）重盈利避亏损：在企业经营结果分配中，大家只关注与重视盈利的分配，即使在没有盈利的情况之下，仍然计算着各自的收益。当企业出现亏损的情况，谁来承担？如何承担？此时职员还愿与企业同舟共济吗？

（3）凭感觉无依据：企业的经营成果应该拿出多少数额或比例进行分配，并没有明确规定。企业是希望看到业绩后再兑现，而职员则希望企业先兑现再付出。于是企业就凭感觉给出一些并没有说服力的大概数据。因此，“愿不愿意分配、分配比例多少”，属于老板的经营风格、经营心态要面对与解决的问题。



(4) 分配方式简单：职员利益的分配方式只是简单的薪资、奖金及适当福利，与企业整体的投资计划、投资期望，盈亏结果联系不是很紧密。因此，设计更为合理的盈亏分配方式，是需要解决的企业管理机制问题之一。

(5) 分配结果被质疑：职员利益分配的合理性、内部公平性、待遇的好与差，是企业永恒的话题。因此，如何以较为公正、合理的方式减少质疑，需要从企业与职员共同发展的角度制定配套措施才能解决。很多企业的分配结果是让一小部分人富起来了，却让一大部分人怨声载道，最终企业仍将面临众叛亲离、职员消极抵触的困境。

#### 4. 管理重塑（治本）

针对当前企业在进行经营利润与成果分配过程中出现的情况，站在投资经营与合作发展的角度，首先要对投资分配、盈亏分配、再生分配方式与机制进行设计，并处理好这三者之间的比例关系。然后对股东分配、职员分配方式与机制进行设计，并处理好这二者之间的比例关系，如图 3-14 所示。

在企业经营管理中，所谓盈亏分配，指投资分配、盈利分配、亏损承担与分配、再投资分配。

##### ☞ 投资分配

投资分配，指股东以真实出资形式或虚拟出资形式参与的投资，以

及各类职员作为人力资源所占的人力成本比例。

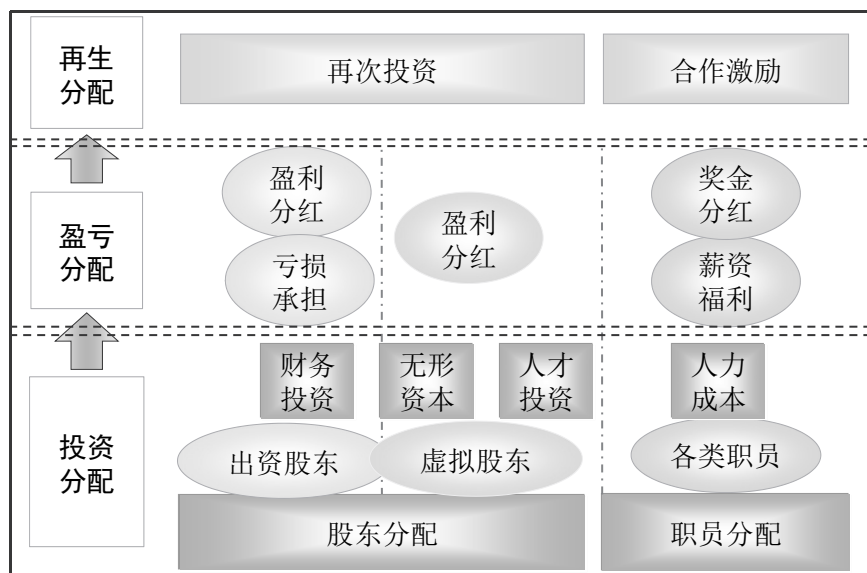


图 3-14 合作共赢的分配方式

（1）股东分配：在企业投资过程中，根据出资类型与情况，一般分为出资股东与虚拟股东。出资股东，是企业的真正所有者，他们以实际的财务投资，如资金、产品、固定资产及相关可以进行财务核算的资本，包括部分知识产权、市场、团队、品牌、商誉等无形资本。虚拟股东，是指没有实际出资，拥有技术、专业、业务、团队等无形资本，经出资股东认可而设定的类同股东身份。不同股东的出资情况与比例，即投资分配，是后续盈亏分配的基础，如表 3-15 所示。



表 3-15 股东的投资分配

股 东	股东性质	出资形式	折算金额(元)	投资比例	备 注
A 股东	出资股东	资金( 现金 )	800 万	72.7%	有形资本
B 股东	出资股东	固定资产	200 万	18.2%	有形资本
C 股东	虚拟股东	技术	100 万	9.1%	无形资本
合 计			1100 万	100%	

( 2 ) 职员分配：把职员分配纳入到投资分配范畴，是依据人力资源化与人力资本化的理念，把各类职员的人力成本( 参见第十一章第一节谈到人力成本的数据统计 ) 视为企业投资中的占比，以作为后续经营成果分配的核算依据，如表 3-16 所示。

表 3-16 职员的投资分配

成本分类	去年实际 数据 ( 元 )	去年占比	今年预 估数据 ( 元 )	今年 占比	备 注
经营成本	800 万	80%	900 万	78%	根据各类成本的预算， 得出人力成本在企业所有 运作成本中所占的比例， 然后把这个比例理解为公司 所有职员作为企业投资中的 无形资本投入参照值，比如 根据预估数据 22%，再进行 弹性调整为 25%( 下文以 25% 作为举例数据 )
人力成本 含主要及 相关人力 成本	200 万	20%	250 万	22%	
合 计	1 000 万	100%	1 150 万	100%	

## 二 盈亏分配

(1) 股东分配：对于出资股东，在盈亏分配中，当企业盈利时按投资分配比例分红，亏损时按投资比例承担。对于虚拟股东，若没有特别协议约束，一般来说，只在企业盈利时按原定的比例分红，而不参与经营亏损的承担。如表 3-17 所示。

表 3-17 股东的盈亏分配

股 东	股东性质	出资形式	投资比例	分享盈利比例	承担亏损比例	备 注
A 股东	出资股东	资金	72.7%	72.7%	80%	有形资本
B 股东	出资股东	固定资产	18.2%	18.2%	20%	有形资本
C 股东	虚拟股东	技术	9.1%	9.1%	不承担	无形资本
合 计			100%	100%	100%	

上述分配方式，也可以调整为：虚拟股东的无形资本不计入投资比例，这样出资股东的投资比例与亏损承担比例一致；而在盈利分配比例中，由出资股东提取一定的比例分配给虚拟股东。

(2) 职员分配：根据企业各类职员的角色分类，比如经营者、管理者、技术骨干、业务骨干、普通员工等，以及维护企业正常运作而设定的人力成本数据（薪资、福利等），制定企业产生绩效与盈利时的分配比例（奖金、分红等），并设计这些数据的构成、来源与核算方式，如表 3-18 所示。



表 3-18 职员的奖金（分红）分配

职员分类	人力成本数据（元）	分配比例	分配金额（元）	备 注
经营者及高层 管理者	10 万	8%	4 万	共 5 人分配
中、基层管理者	20 万	16%	8 万	共 20 人分配
技术骨干	15 万	12%	6 万	共 10 人分配
业务骨干	5 万	4%	2 万	共 5 人分配
普通员工	75 万	60%	30 万	共 150 人分配
合 计	125 万	100%	50 万	

假设企业净利为 200 万元，根据上文所预估人力成本约占整体成本的 25%，那么可以分配给职工的奖金、分红也约为企业净利润总额的 25%，即 50 万元。

以上说明了职员分配的来源与总额，那么针对不同工作类别与特点的职员，又应该怎样分配呢？可参考表 3-19 的思路与方式。

表 3-19 职员的薪资来源与分配

项 目	营销类人员		非营销类人员	
	管理人员	业务人员	管理人员	职能人员
工资	按定级定薪标准			
福利	按社保及公司内部福利标准			
季度业务 提成	按个人目标计 算提成×团队目 标达成率	直接按个人目标 计算提成	无	无

续表

项 目	营销类人员		非营销类人员	
	管理人员	业务人员	管理人员	职能人员
季度 效益奖	1) 效益系数 = 所在部门效益奖 金/所在部门绩 效工资总额 2) 效益奖金 = 绩效工资 × ( 1 + 效益系数 ) × 考核 系数	效益系数同部门 负责人, 即以团队计 算, 不以个人计算。 效益奖金 = 绩效 工资 × ( 1 + 效益系数 )	1) 效益系数 = 公司效益奖 金/公司绩效工 资总额 2) 效益奖金 = 绩效工资 × ( 1 + 效益系数 ) × 考核系数	不 参 加 计 算, 直 接 按 月 发 放 标 准 的 绩 效 工 资
年度分红 及年终奖	1) 分红系数 = 公司分红奖金/公司绩效工资总额 2) 分红奖金 = 绩效工资 × 分红系数 × 调整系数			

## ➤ 再生分配

企业的盈利,除了拿出一定比例的金额进行股东分配与职员分配外,还会提留一部分金额进行再次投资,这里把它定义为再生分配。再生分配对于股东而言,是再次投资;对于职员而言,过去没有这方面理念与惯例,就把它定义为合作激励。

(1) 再次投资:再次投资,与通常用到的财务术语一致,即再生产、再投资,它只针对投资股东而言,本隶属于股东分红中的一部分,只是这部分不直接分配给相关股东,而是以再次投资形式分配,如表 3-20 所示。



表 3-20 股东的再次投资分配

股 东	股东 性质	原投资 额（元）	投资 比例	分享 盈利 比例	再投 资额 （元）	累积投资 额（元）	新投 资比	备 注
A 股东	出资 股东	800 万	72.7%	72.7%	55 万	855 万	73.1%	
B 股东	出资 股东	200 万	18.2%	18.2%	15 万	215 万	18.4%	
C 股东	虚拟 股东	100 万	9.1%	9.1%	—	100 万	8.5%	不参加 再次投 资
合 计		1 100 万	100%	100%	70 万	1 170 万	100%	

按上述假设，企业净利为 200 万元，已有 25%作为奖金、分红分配给职员，另有 75%（150 万元）作为股东的投资回报分配总额，若从这部分利润中抽取一定金额约 70 万元进行再投资，则投资比例关系变化如表 3-20 所示。

（2）合作激励：针对一般职员而言，如果拿着本来属于职员应该分配所得的那部分金额来参与企业再投资，却又难以享受到等同股东的财务知情权与分红权益，显然是不公平合理的。如果拿出一定比例作为职员持续合作的激励，把它纳入到财务核算与职员分红中，就现实了“把职员作为合作对象”的管理创新，如表 3-21 所示。



表 3-21 职员的持续合作激励

职员分类	分配 总额(元)	奖金(元) (30%)	分红(元) (40%)	合作预留 (元)(30%)	备 注
经营者及高层管理者	4 万	1.2 万	1.6 万	1.2 万	在次年规定时间内,不管企业盈亏,都可拿回合作预留资金。若企业赢利,则根据赢利情况,按此基数增加分红系数,比如乘以 1.2
中、基层管理者	8 万	2.4 万	3.2 万	2.4 万	
技术骨干	6 万	1.8 万	2.4 万	1.8 万	
业务骨干	2 万	0.6 万	0.8 万	0.6 万	
普通员工	30 万	12 万 (按 40%)	18 万 (按 60%)	无	普通员工不参加此激励措施
合 计	50 万	18 万	26 万	6 万	

除普通员工外,按年度分配总额的 30%作为奖金发放,40%作为分红发放,另有 30%作为持续合作的预留金,若在规定时间内,企业效益增长,则可以拿到比预留金更高的数额。这就激励了职员与企业一起努力,把企业经营的越来越好!此举对企业财务数据的合规性、公平性有较高的要求。

### 第三节 财务报表,简而看之

很多经营者、管理者,都不愿意查看财务报表,觉得只有具有财务专业知识的人才能看懂它,只有老板或财务人员才需要关注它,其实不然。



第一，作为经营者、管理者，如果不懂得查看与分析常用的财务数据，那么所进行的经营、管理、判断与决策，均缺乏有力的财务数据支撑。

第二，三份核心的财务报表：资产负债表、利润（损益）表、现金流量表，并非十分专业与复杂，财务人员完全可以根据经营、管理的角度、关注与需要，把这三份标准报表进行整理，精简成非财务人员一目了然的报表。

## 1. 身边案例（现象）



### 案例 23：过目就忘的财务报表

某小型港资国际贸易公司，人员规模在 30 人左右，年营业额约 5 000 万元，老板担任总经理。

我问他是否常看财务报表。他说看。再问他怎样看。他说：“我只关注赚了多少钱，或者亏了多少，哪项费用增长太快，公司的应收款是多少，应付款是多少，有没有充足的现金可支配。其他数据经常需要财务经理给我解释，当时我似乎听明白了，可过后很快就忘了，平时基本上是不看财务报表的，反正有财务部门做好的准确账目就行了。” ■

## 2. 案例分析（问题）

### ➤ 针对案例 23 进行分析，可以得知如下信息：

（1）大部分中小型企业经营者、管理者都不大会看财务报表，基

本上都是依赖财务人员进行解释。

（2）对于大部分非财务专业的经营者、管理者来说，财务报表比较繁杂与专业，不容易看懂。

### 3. 延伸思考（根源）

根据上述个案的分析，延伸到企业经常或可能遇到的情况与现象，企业在进行财务报表的制作与查看过程中，主要面临如下几方面亟须思考与解决的问题。

（1）较为专业：标准的财务报表需要具备财务知识的人才能看懂，缺少针对经营者、管理者专用的统计分析报表。

（2）较为敏感：财务数据被列为公司机密与敏感的信息，一般人接触不到它。

### 4. 管理重塑（治本）

针对当前企业在进行财务报表制作与查看过程中出现的情况，站在经营、管理的角度，需要对专业、敏感的财务报表进行整合设计，对财务数据进行精简统计与分析。

（1）资产负债表：一般企业资产负债表的标准格式，如表 3-22 所示。



表 3-22 资产负债表的标准格式

资 产	行 次	期末 余额	年初 余额	负债和所有者权益 (或股东权益)	行 次	期末 余额	年初 余额
流动资产：				流动负债：			
货币资金				短期借款			
交易性金融资产				交易性金融负债			
应收票据				应付票据			
应收账款				应付账款			
预付款项				预收款项			
应收利息				应付利息			
应收股利				应付股利			
其他应收款				其他应付款			
存货				应付职工薪酬			
一年内到期的非流 动资产				应交税费			
其他流动资产				一年内到期的非 流动负债			
流动资产合计				其他流动负债			
非流动资产：				流动负债合计			
可供出售金融资产				非流动负债：			
持有至到期投资				长期借款			
长期应收款				应付债券			
长期股权投资				长期应付款			
投资性房地产				专项应付款			
固定资产				预计负债			
在建工程				递延所得税负债			
工程物资				其他非流动负债			
固定资产清理				非流动负债合计			

续表

资 产	行 次	期末 余额	年初 余额	负债和所有者权益 (或股东权益)	行 次	期末 余额	年初 余额
生产性生物资产				负债合计			
油气资产				所有者权益(或股 东权益):			
无形资产				实收资本(或股 本)			
开发支出				资本公积			
商誉				减:库存股			
长期待摊费用				盈余公积			
递延所得税资产				资本公积			
其他非流动资产				未分配利润			
非流动资产合计				所有者权益(或股 东权益)合计			
资产总计				负债及所有者权益 (或股东权益)总计			

在填写资产负债表时,根据企业的业务特点,不是每项都有数据需要填写。有些项目术语较为专业,需要具备财务知识才能明白其含义。

多数经营者、管理者,平时较为关注的只是几项关键的合计数据,只有需要进一步查核时才去查看对应的明细数据,所以不需要看非常完整与专业的报表。因此,将上述资产负债表整合成精简的格式,如表3-23所示。



表 3-23 资产负债表的精简格式

资 产	期末余额	年初 余额	负债和所有者权益	期末余额	年初 余额
流动资产合计			流动负债合计		
非流动资产合计			非流动负债合计		
无形资产合计			所有者权益合计		
资产总计			负债及所有者权益总计		

流动资产：主要指现金、存款与利息、应收账款与票据、存货（原材料、半成品、成品）等，是可以直接增值变现的价值资本。

非流动资产：主要指固定资产，含厂房、设备、工程物资、长期投资等，是相对固定不变的价值资本。

无形资产：主要指技术、专利、商誉、市场等，是企业的潜在价值资本。

流动负债：主要指短期借款与利息、应付账款与票据、应付薪酬、应交税费等，是要支付的款项。

非流动负债：主要指长期借款、长期及专项应付款等，是要偿还的款项。

所有者权益：所有者权益，可以理解为是企业的净资产，即所有者权益 = 资产总计 - 流动负债 - 非流动负债，若结果为负值则表示资不抵债。

（2）利润表：一般企业利润（损益）表的标准格式，如表 3-24 所示。

表 3-24 利润表的标准格式

项 目	行次	本月金额	本年累计金额
一、营业收入			
减：营业成本			
营业税金及附加			
销售费用			
管理费用			
财务费用			
加：公允价值变动收益			
投资收益			
其中：对联营企业和合营企业的投资收益			
二、营业利润			
加：营业外收入			
减：营业外支出			
其中：非流动资产处置损失			
三、利润总额			
减：所得税费用			
四、净利润			
五、每股收益			
（一）基本每股收益			
（二）稀释每股收益			

在填写利润表时，根据企业的业务特点，不是每项都有数据需要填写。有些项目术语较为专业，需要具备财务知识才能明白其含义。

多数经营者、管理者，较为关注的只是几项关键的数据。因此，上述利润表完全可以整合成更加精简的格式，如表 3-25 所示。



表 3-25 利润表的精简格式

项 目	本月金额	本年累计金额
一、营业收入		
营业成本		
二、毛利润		
毛利率		
减：销售费用		
管理费用		
财务费用		
减：所得税费用		
三、净利润		
净利率		

毛利润=营业收入—营业成本。

净利润=毛利润—三项费用（销售、管理、财务费用）—所得税费用。

毛利率=毛利润/营业收入。

净利率=净利润/营业收入。

（3）现金流量表：一般企业现金流量表的标准格式，如表 3-26 所示。

表 3-26 现金流量表的标准格式

项 目	行次	本期金额	上期金额
一、经营活动产生的现金流量：			
销售商品、提供劳务收到的现金			
收到的税费返还			



续表

项 目	行次	本期金额	上期金额
收到其他与经营活动有关的现金			
经营活动现金流入小计			
购买商品、接受劳务支付的现金			
支付给职工以及为职工支付的现金			
支付的各项税费			
支付其他与经营活动有关的现金			
经营活动现金流出小计			
经营活动产生的现金流量净额			
二、投资活动产生的现金流量：			
收回投资所收到的现金			
取得投资收益所收到的现金			
处置固定资产、无形资产或其他长期资产收回的 现金净额			
处置子公司及其他营业单位收到的现金净额			
收到其他与投资活动有关的现金			
投资活动现金流入小计			
购建固定资产、无形资产或其他长期资产所支付 的现金			
投资支付的现金			
取得子公司及其他营业单位支付的现金净额			
支付其他与投资活动有关的现金			
投资活动现金流出小计			
投资活动产生的现金流量净额			
三、筹资活动产生的现金流量：			
吸收投资收到的现金			
取得借款收到的现金			



续表

项 目	行次	本期金额	上期金额
收到其他与筹资活动有关的现金			
筹资活动现金流入小计			
偿还债务所支付的现金			
分配股利、利润和偿付利息所支付的现金			
支付其他与筹资活动有关的现金			
筹资活动现金流出小计			
筹资活动产生的现金流量净额			
四、汇率变动对现金及现金等价物的影响			
五、现金及现金等价物净增加额			
加：期初现金及现金等价物余额			
六、期末现金及现金等价物余额			

在填写现金流量表时，根据企业的业务特点，不是每项都有数据需要填写。有些项目术语较为专业，需要具备财务知识才能明白其含义。

多数经营者、管理者，平时关注的只是几项关键的合计数据，只有需要进一步查核时才去看对应的明细数据，一般不需要看十分完整与专业的报表。因此，上述现金流量表完全可以整合成相当精简的格式，如表 3-27 所示。

表 3-27 现金流量表的精简格式

项 目	本期金额	上期金额
一、经营活动产生的现金流量：		
经营活动现金流入小计		
经营活动现金流出小计		

续表

项 目	本期金额	上期金额
经营活动产生的现金流量净额		
二、投资活动产生的现金流量：		
投资活动现金流入小计		
投资活动现金流出小计		
投资活动产生的现金流量净额		
三、筹资活动产生的现金流量：		
筹资活动现金流入小计		
筹资活动现金流出小计		
筹资活动产生的现金流量净额		
四、现金及现金等价物净增加额		
五、期末现金及现金等价物余额		

经营活动产生的现金流量：可以理解为维持正常经营运作所产生的资金流入、流出情况。

投资活动产生的现金流量：可以理解为企业对外、长期投资行为所产生的资金流入、流出情况。

筹资活动产生的现金流量：可以理解为企业进行融资、借款活动所产生的资金流入、流出情况。

根据上述针对三份标准财务报表的分析，作为非财务专业的人员，身为企业的老板、经营者及高层管理者，在查看财务相关数据时，便可以把这三份常用的财务报表整合成一份简明扼要的经营情况统计分析表，如表 3-28 所示。



表 3-28 经营情况统计分析表

项 目		本期金额	上期金额
资本构成	流动资产合计		
	非流动资产合计		
	无形资产合计		
	资产总计		
负债情况	借贷款合计		
	应付款（票据）合计		
	工资福利合计		
	上缴费用合计		
	贷款利息合计		
	奖金分红合计		
	负债总计		
现金流量	现金流入合计		
	现金流出合计		
	现金流量净额		
经营能力	流动资产周转率		
	非流动资产周转率		
	总资产周转率		
成长能力	营业收入		
	营业成本		
	毛利润		
	营业费用（三费）		
	所得税费用		
赢利能力	净利润		
	毛利率		
	净利率		
	投资回报率		

资本构成：指企业投入、现有多少资产。

负债情况：指企业需要支付、偿还的资金。

现金流量：指现金及现金等价物的流入、流出情况。

经营能力：指资产的流转周期与速度。

成长能力：指经营增长的绝对值，如毛利润、净利润等。

赢利能力：指经营增长的相对值，如毛利率、净利率、回报率等。

这份整合后的精简财务报表，可以根据公司所在的行业、经营的产品，以及财务数据机密等情况进行适当调整。宗旨是：用一份报表，把核心的财务数据统计出来。尽量避免财务专业化的分类与术语。

这份体现经营情况的财务数据统计分析表，既满足老板、经营者与管理者所需要的，又容易被别人看懂。

## 第十二章

# 运营之道：资源、授权、增值、风控

企业的运营之道，是处理企业各类资源的调配，进行经营、管理业务的授权，使企业的人、财资源增值变现，并进行经营风险的预防与控制，如图 3-15 所示。

**资源调配：**主要是对企业各类资源的调配与整合，进行组织资源与架构的设计。

**管理授权：**主要是对企业经营、管理活动中的经营权、管理权、监督权进行梳理、明确与划分。

**增值变现：**主要是对企业的业务情况、竞争实力进行分析，确定经营目标，激励大家将人、财等资源实现增值。

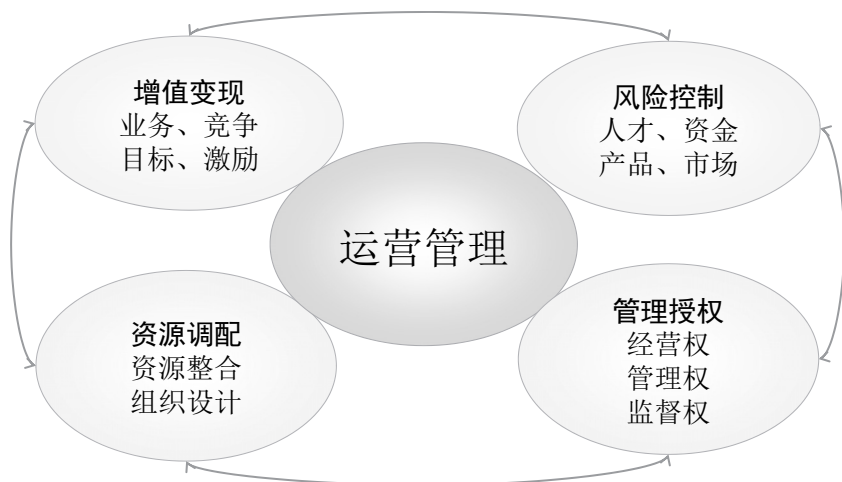


图 3-15 运营管理

**风险控制：**主要是对人才、资金、产品、市场等潜在的风险进行分析，并设计预防与应对措施。

## 第一节 资源调配，快捷高效

什么是企业的资源？每个企业所拥有或潜在的资源是不同的。

除了资金、资产与产品这类有形的资源，以及人脉、政策、市场资源外，企业内、外部仍有很多有价值的潜在资源，如何挖掘、培植、利用好这些潜在资源呢？

针对有形的、无形的、有效的、潜在的各类资源，在进行整合、调动与利用过程中，经营者、管理者需要充分发挥各自的智商与情商。否则，资源调配很难快捷，更难高效。



## 1. 身边案例（现象）



### 案例 24：浪费的资源

某高科技型企业，如火如荼地准备股份制改造，为创业板上市进行业绩冲刺，但老板却有苦难言。

他说企业存在一些阻碍：一是有些老职员难以改变、调动与激活；二是在引进外部人才时，遭到内部职员的抵制与不配合，最终新员工都无奈离开；三是自己有很多企业外部的政府、协会的应酬与交往，企业部分股东与管理者并不理解与支持。

面对这些情况，多数职员反映的却是：一是老板都调动不了的人，我们更是无从管理；二是老板做事有头无尾，定规矩的是他，破坏规矩的也是他或相关股东、公司元老；三是老板经常为了一些与公司毫不相关的活动，把公司急需处理的事晾在一边。 ■



### 案例 25：混乱的组织

某制造型企业，人员规模约 2 500 人，由外贸部、开发部、生产部、采购部、财务部、人事部、办公室、总经办等部门组成。其组织结构的设计，在谁看起来都很乱。A 君为开发部副总，但生产部门的某电子测试部由其分管，于是组织图中就把该电子测试部直接划出生产部门由 A 君管理；人事部、办公室、总经办三个部门存在很多重复、类似的功能，却隶属于三个不同的副总；有 5 个二级部门，其职员数量只有 3~5 人，每个部门却设置了一正、一副两名管理者，如图 3-16 所示。 ■



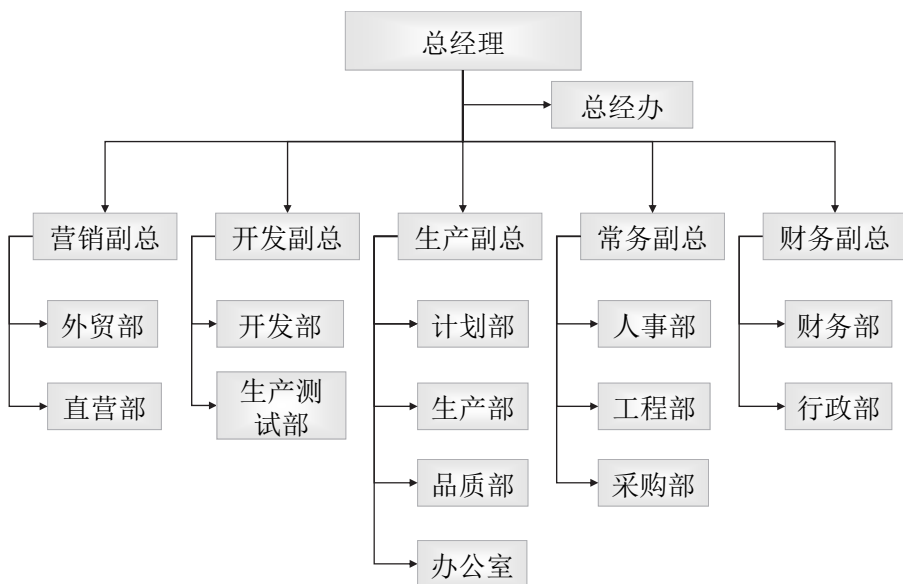


图 3-16 某公司的组织结构



### 案例 26：老板的偏爱

某家族转制的私营工程公司，老板只对几个业务人员、设计人员情有独钟、关怀备至，而对生产及职能人员，表现得非常淡漠，他经常说：公司少了谁都一样运转，不会因为少了谁，公司就经营不下去了。

也因此对非业务、非设计人员的需求、建议、抱怨相当漠视，对业务与设计人员则屡屡让步、屡屡妥协，结果是只有不到 10 人受宠，另外几十位职员却被边缘化了。



## 2. 案例分析（问题）

### ☞ 针对案例 24 进行分析，可以得知如下信息：

（1）该企业内部有些资源，由于各种原因难以调动，导致“虽有资源但被浪费”的情况。

（2）该企业老板有些外部资源，是否与企业经营相关，尚不确定，甚至老板本人也不清楚。

### ☞ 针对案例 25 进行分析，可以得知如下信息：

（1）该企业的组织架构业务很不清晰，因人定组织、因人定岗的情况明显，组织关系、业务关系、管辖关系没分清楚。

（2）该企业存在官多兵少的现象，机构与管理人员臃肿。

### ☞ 针对案例 26 进行分析，可以得知如下信息：

（1）该企业对业务、设计人员很依赖与看重。公司根据自身的发展、成长情况，对某些人或某些岗位特别倚重，本无可非议，但过度地放大这种偏颇，对团队整体力量以及其凝聚力是没有好处的。

（2）该企业对非业务、设计人员重视程度相当低，导致职员埋怨与消极情绪相当大。企业应该慎重处理好短期效益与长期效益、个人英雄与团队精神、业务重点与整体协同之间的关系。

### 3. 延伸思考（根源）

根据上述个案的分析，延伸到企业经常或可能遇到的情况与现象，企业在进行人、财、物等资源调配的过程中，主要面临如下几方面亟须思考与解决的问题。

（1）资源杂乱：企业分不清哪些是真资源，哪些是假资源，导致老板、经营者本身对资源的分类与取舍较为混乱。

（2）资源浪费：企业资源的误用、乱用、挪用、擅用，导致资源浪费严重。

（3）组织混乱：组织设计与企业的经营策略、管理模式不相关联，组织资源布局不合理，导致业务关系不清晰、业务管理流程混乱。

（4）难以调动：有些资源被人为地设置围墙，无法调用，甚至连老板都难以驾驭，因而产生内耗。

### 4. 管理重塑（治本）

针对当前企业在进行资源调配过程中出现的情况，合理利用好内部资源，有效调动社会资源，这是老板、经营者与管理者需要关注的内容，如图 3-17 所示。

#### ☉ 企业资源

企业资源，即企业内部的资源，主要包括人力资源、财务资源、物资资源，是企业经营活动的立足之本。要把这些资源有效调配与利用，



首先得进行整体经营布局，然后根据经营布局进行组织关系设计，接着根据经营布局与组织设计，进行具体资源的调配。

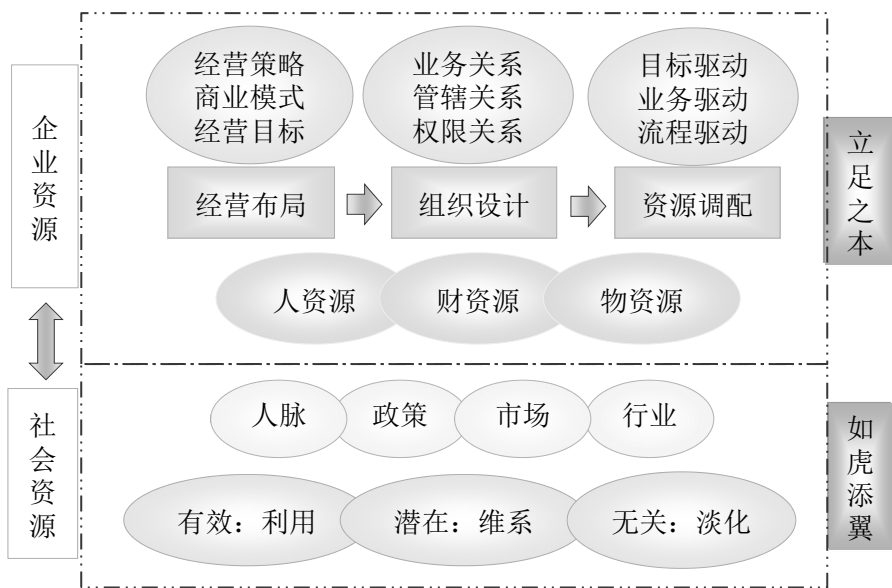


图 3-17 企业资源的调配思路

(1) 经营布局：需清楚企业的经营策略（经营的范围、方向、规模、规划等）、商业模式（经营运作的特色）、盈利模式（创造利润的方法与途径）及经营目标（财务或非财务目标）。

(2) 组织设计：需要通过组织结构的形式，把企业内各种业务横向、纵向关系、人事管辖关系、权限范围关系等明确，它是企业资源调配的整体框架，如图 3-18 所示。

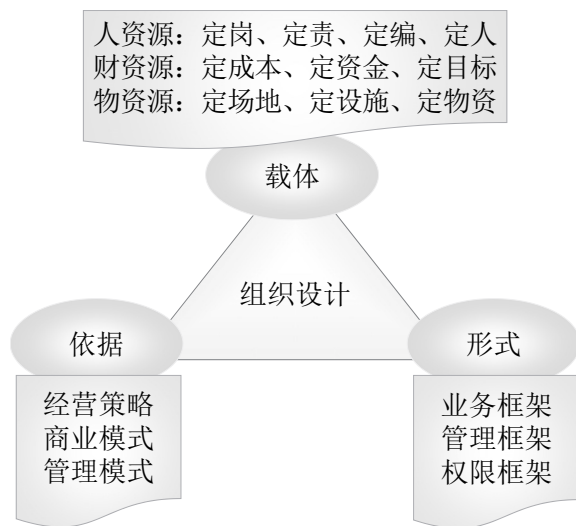


图 3-18 组织设计的思路

① 依据：组织结构要与企业的经营策略、商业模式相关联，并能体现出与之相匹配的管理模式。组织结构的设计，不是简单地按部门分类进行合并与拆分，不是简单地按业务职能进行整合与划分。

② 形式：组织结构的展现形式，需要把企业内各种业务框架（业务间的横向、纵向关系）、管理框架（人事管理的分管、汇报关系）、权限框架（权限范围关系）等明确。如果组织结构不能把这些关系梳理清晰，便说明该组织结构不合理、不适用。

③ 载体：因为组织结构是进行企业各类人资源（如定岗、定责、定编、定人等）、财资源（如定成本、定资金、定目标等）与物资源（如定场地、定设施/设备/工具/用品等）调配的载体与基础，所以对组织结构的严谨性（组织设计是有依据的，展现形式是有内涵的，而不是随意的）、灵活性（不能让固定的组织结构成为经营活动的围墙）有更高的



要求。为什么现在很多企业每年都乐此不疲地调整与变化组织结构，而且似乎没有“完美”、“最终”版，是因为企业内、外经营环境与条件在不断发生变化。

（3）资源调配：在目标驱动、业务驱动、流动驱动的基础上，对企业的人、财、物资源进行调配。调配的具体形式是人员安排、目标分解、执行计划、业务流程、审批程序等。通过这些完整的机制，既可对企业资源进行无缝整合、高效调配、因人而异、聚焦核心，也可避免因老板或某些领导的偏好而进行不合理的资源调配与倾斜，导致偏颇现象与消极情绪的产生。

## ☉ 社会资源

社会资源，即企业外部的资源，主要包括人脉资源（各种外部人际关系）、政策资源（国家、地方政府的相关政策法规）、市场资源（市场需求与变化情况）、行业资源（行业协会与供应链上、下游相关情况）等，它是企业资源的补充。如果有效利用，那么会给企业经营活动带来如虎添翼之效果。由于这些社会资源不像企业资源可以被企业灵活有效地把控与调配，它存在很多变数与不确定性，因此，企业可以把庞大且杂乱的社会资源进行分类分析，比如分为有效资源、潜在资源、无关资源三大类，以便区别对待与利用。

（1）有效资源：是指短期内能够（有相关证据说明可以用到的资源）、确定（不是模棱两可、难以兑现的资源）、需要（企业经营过程中

需要这方面的资源)且方便(这方面资源利用起来不是很麻烦)利用的人脉、政策、市场、行业资源,是可以利用的有效社会资源。

(2)潜在资源:是指短期调用不到、不确定、暂不需要、难度较大,但后续经营活动中有可能需要借助的社会资源。针对这类资源,企业可以适度保持关系维持,以作备用。

(3)无关资源:是指与企业经营活动扯不到关系,或纯属不实际的社会资源,现在用不上,未来也用不上,企业对此应该淡化管理,别浪费精力,避免误导,特别是企业老板、经营者与高层管理者需要保持头脑清醒。

## 第二节 管理授权,水到渠成

权力是个既敏感又充满诱惑的东西,与责任是密不可分的,不担任何责任来权力?权力的授予,如果缺少相应的基础、机制与监督,那么权力就变成了权利。

企业管理中的权力,主要聚焦于权限的划分、权限的授予、权限的监管这几方面。

### 1. 身边案例(现象)



#### 案例 27: 模糊的授权

某港资生物制药公司,近几年发展迅猛,职员们十分崇拜老板的战



略与经营眼光，但因为对职工充分授权，认为老板不信任他们，导致老板很累，职员也很无助。

我问老板有没有进行权力下放，他回答：“当然下放啦，只是他们不承担责任，就感觉没有放权吧。”

我再问他放的是哪些权限，他回答：“这倒没有细分，只是给各个部门主管下达了明确的工作职责，职责范围之内的事，都是他们的权力范围，可以说是全权委托。”

而公司管理者的反馈却是：“老板说得很模糊，名是全权，实是无权。我们要调换个人，得他批；我们要换个工序，得他批；我们要给加班赶货的员工发几元夜餐补贴，得他批。否则事后遇上哪天他老人家不高兴，他定会拿出这些事来数落我们擅做主张，没把他放在眼里。” ■



### 案例 28：难产的授权

某高科技设备研发、生产一体化公司，近几年发展很顺利，也得到当地政府部门的关注与支持，就连省部级政府官员都常去他们公司参观，公司正争取几年内在创业板上市。

这家公司的股东们特别重视管理，这几年不断地请专业的顾问公司来协助他们改善与提升管理水平。

但该公司在授权方面，却改变不大：老板说他很想把权力分散与下放，可没有人可以让他放心地把权力交出去；管理者说老板是多次承诺过放权，可在实际管理过程中，他仍然没有放权，不少管理者曾因此事



暗示过老板，结果都是没有什么改变。

最终这家公司仍是大权力集中于老板手上，中高层管理者无法发挥主动性为企业做出贡献，进而导致大家都不服从中高层管理，凡事只对个人负责，即对老板负责。整个执行效果、快速响应、各司其职等管理体系大打折扣。这么多年来，任何顾问公司对其的咨询辅导，效果都不是很明显。 ■



### 案例 29：从放权到收权

某迫切转型的民营加工厂，该企业老板，认为“用人不疑、疑人不用”，曾经对管理者进行了充分授权。他十天半个月不来公司，不用他审批很多文件，公司照常运转。若遇上重要的事电话或邮件告之他审批即可。

可前段时间发生一件令他伤心的事，于是他把所有的授权都收回，重新进行集权管理。

原来，以前市场定价、合同谈判等事务都交给工厂的销售总监处理，可最近不到一个月内工厂接到三个客户的投诉：反映他们的产品质量不行，后来技术人员上门服务时发现不是他们的产品，但客户给出的销售合同却是该工厂的。后经调查，财务、订单、生产部门没有任何人发现与反映此事，反正是销售总监拿来的合同，便照样盖章，出货与跟进都没人管，要不是这位销售总监调包产品出了质量问题被客户投诉，内部是没人发现的。 ■



## 2. 案例分析（问题）

### ➤ 针对案例 27 进行分析，可以得知如下信息：

（1）该企业老板的授权形式很模糊，因为没有把授权解释清楚，所以管理者感觉不到老板的授权。

（2）该企业老板的授权并没有到位与落实，虽说已经授权，但事无巨细的最终审批权还在自己手里。

### ➤ 针对案例 28 进行分析，可以得知如下信息：

（1）针对该企业的授权，老板还没有转变自己集权的习惯。老板还在考虑某些机密与敏感的事务是否可以授权，是否需要逐步、考察式地进行授权。

（2）企业进行授权，老板首先会考虑被授权者的人品与心态是否值得信赖，考虑被授权者的能力水平是否可以担当重任。企业无相应的权力监管与约束机制，与企业的管理体系与流程制度相配套。

（3）企业进行授权的基础与时机很重要，老板们为什么不愿意授权呢？或许授权管理的基础条件不具备，授权的时机还不成熟，这就需要企业的经营者、管理者去改变。

### ➤ 针对案例 29 进行分析，可以得知如下信息：

（1）该企业虽进行了充分授权，但由于没有进行有效的监管而导致

出现问题，从一份销售合同到产品出货，经过那么多环节，都没有被发现异常，说明该企业的授权基础管理（即业务流程与审批机制）相当薄弱与混乱，导致被这位销售总监蒙混过关。

（2）该企业的授权是全权代理，而不是权力分割与制衡，即凡是销售方面的事务，就由销售总监独揽大权，难怪他一路无阻、无人过问。

### 3. 延伸思考（根源）

根据上述个案的分析，延伸到企业经常或可能遇到的情况与现象，企业在进行管理授权过程中，主要面临如下几方面亟须思考与解决的问题。

（1）权力没有细分：企业存在很多权，比如按内容分为人事权、财务权、物资权等，按经营层次分为经营权、管理权、监督权等，按审核层次分为决策权、审批权、知情权等。这么多权，如果没有划分清楚就导致在授权时相当模糊，出现“有授权却无效”之现象。

（2）授权时机不成熟：企业能否授权、有无授权，首先得清楚老板想不想授权，有没人想要接权。如果这两个问题没解决，那么说明企业的授权时机尚不成熟。

（3）模糊授权：很多企业授权只是老板临时决定，朝令夕改、随意变化，没有正式授权机制或者不遵守章法，这样的授权相当模糊，会导致管理者不清楚授权的有效范围与时间，老板或领导会否马上收回成命。

#### 4. 管理重塑（治本）

授权与监督机制

授权层次

决策权

知情权

审批权

授权内容

财务权

人事权

物资权

授权对象

投资者

经营者

管理者

授权时机

老板意愿

管理基础

习惯心态行为

人品能力机制

图 3-19 管理授权机制

### ➡ 授权对象

156

## ☞ 授权内容

指授予的是什么权力，一般分为人事任免、调动、指挥权，财务预算、结算、调拨权，物资使用、进销、调拨权等。

## ☞ 授权层次

指权力过程中承担角色与责任的大小，也就是企业权力与责任的等级，比如决策权、审批权、知情权。

## ☞ 授权时机

指企业是否适合进行授权。它主要有两个条件，一是老板有意愿进行授权，二是企业存在授权的管理基础。在授权的基础条件与时机不成熟前，进行授权是不现实的。

（1）老板意愿：要让老板授权，需要从老板的习惯（是习惯于集中独裁，还是集思广益）、心态（是留恋于唯我独尊，还是希望群策群力）、行为（是循规蹈矩，还是我行我素）几方面分析判断他是否真正愿意进行管理授权。如果判断出老板不愿意进行授权，那就得分析他为什么不愿意，是个人思维与习惯暂时没有转变过来，还是企业的管理基础不成熟。

（2）管理基础：倘若老板愿意授权，而授权事情总不顺畅，那就得分析被授权人的人品、能力是否能够委以重任，以及企业关于授权的管理与监督机制是否完善，否则老板想授权，可是没人可授，或者授权后



出现失控，老板自然不敢轻易授权。

## ➤ 授权与监督机制

要解决企业权限的分类分级、授权时间、针对人员、授予的权力，以及如何进行监督等问题，如表 3-29 所示。

表 3-29 管理权限划分表

授权对象		授权内容	授权层次			备 注
			决策权	审批权	知情权	
投资者	股东	人事权	无	无	有	
		财务权	有	有	有	
		物资权	无	无	有	
	董事长	人事权	有	有	有	对经营者的人事任免权
		财务权	有	有	有	资金运转、调配与监督权
		物资权	有	无	有	物资及资产调配
经营者	首席执行官	人事权	有	有	有	对管理者及核心人才的人事任免权
		财务权	有	有	有	
		物资权	有	无	有	
	首席运营官	人事权	有限	有	有	建议权
		财务权	有限	有	有	
		物资权	有	有	有	

续表

授权对象		授权内容	授权层次			备 注
			决策权	审批权	知情权	
经营者	首席人力资源官	人事权	有	有	有	
		财务权	无	有	有	
		物资权	无	无	有	
	首席财务官	人事权	无	有	有	
		财务权	有	有	有	
		物资权	无	有	有	
	首席技术官	人事权	有限	有	有	
		财务权	无	有	无	
		物资权	有限	有	有	
管理者	××总监	人事权	无	有	有	
		财务权	无	有	有	
		物资权	无	有	有	
	××经理	人事权	无	有	有	
		财务权	无	有	有	
		物资权	无	有	有	
其他	信息部	物资权	无	有	有	
	行政部	物资权	无	有	有	

企业权限的监督机制，除了授权本身的相关机制外，管理中的各类业务流程与规章制度以及管理审计等，均需要考虑并执行对企业权限的监督。



### 第三节 增值变现，投资期望

在企业的运营管理中，最为核心的部分就是把企业资源进行增值变现。

不同行业、不同企业、不同商业或经营模式，其盈利业务与竞争力是不同的。

站在企业经营、管理的角度，制定合适的政策与机制，设计合适的方法与体系，以便对具体营销、研发、生产、服务等业务领域进行宏观指导与管控，是至关重要的。

制定合适的经营目标，并进行过程的管控与结果的激励，保证投资回报或企业盈利达到预期，是整个经营、管理过程中的首要工作。

#### 1. 身边案例（现象）



##### 案例 30：盲目的经营者

某个以人才为本的民营高科技软件公司，是老板与他的一些朋友于2008年合伙注册的，开始几年经营比较稳定。

在同行业中有很多的类似企业，市场需求大，竞争也十分激烈，能立足于此行业的公司，运营良好、大旗不倒的不是太多。

我曾经问过他们盈利的业务是什么？答：“研发的软件产品。”

问他们公司的产品是否在市场上独有？答：“不是，不过，我们研



发的是行业专用产品，市场需求量很大。”

问他们公司的技术人员是不是行业领军人物？答：“不是，只是他们在这个领域工作多年，经验丰富。”

问他们公司在同行中是否最强？答：“在宣传中，我们当然号称是最强之一，而实际情况是，有几家企业一直是我们的追赶对象，我们的团队、产品以及研发能力都不如他们。”

2013 年下半年，这位老板告诉我，他们公司因为没有取得突破性进展，经营处于僵持状态，所以最终解体、注销了。 ■



### 案例 31：观点各异的目标

某中外合资医疗设备公司，集研发、生产、销售为一体，在制定 2013 年销售目标时，定为 2.25 亿元，依据是 2012 年完成了 1.75 亿元，以 30% 的增长率为依据得出的目标数据。

我分别问了公司的销售总监、外贸部经理、国内销售经理对这个销售目标的看法。

销售总监回答：“完成这个目标很难，既然公司定了，就执行吧。很多部门的销售人员不理解，我只能当表率。我直接管理的大客户部就认了 0.8 亿元目标，而去年是 0.5 亿元，增长率高达 60%，超出其他部门很多，就当给他们减压与表率带头吧。”

外贸部经理回答：“我无所谓，反正我主要是靠拿提成的。能否完成目标，只影响到年终奖金，而相对于提成，奖金比例根本不算什么。



就尽量冲刺达标吧，不是为了奖金，而是为了拿更多的提成。因此这个目标定高、定低对我们外贸部门来说没多大意义。”

国内销售经理回答：“我们的目标都是经过开会谈判出来的，有些人多些，有些人少些，但销售目标的制定与分解，好像没有什么标准与依据。因为目标定得太高，所以很多销售人员都觉得完不成任务，要不是我们销售总监帮我们承担了一些目标，有些销售人员都准备离职不干了。”

我问财务经理 2012 年的投资总额是，2013 年是否追加或减少投资。财务经理回答：“投资总额需要从财务数据中统计，应该有所增加投资。”我再问财务经理：“有没有在设定销售目标时参考增加的投资数据？”财务经理回答：“没有，每年设定销售目标时，财务部门基本不参加，都是老板、几位副总与销售部门人员确定的，事后才知会到财务部门，老板基本上是按每年增加 20% ~ 30% 的销售额来定目标。”



### 案例 32：追赶潮流的考核

美国通用电气在杰克·韦尔奇时代所打造的绩效管理，已经是闻名整个管理界的标杆。

自 21 世纪开始，中国的民营企业、外资企业、合资企业以及国、企事业单位，也先后投入世界性的绩效管理潮流中，并且愈演愈烈。

各企业及其经营者、管理者在制定与执行绩效管理时，对业界通用、

流行的绩效管理思路照单全收，很少针对自身企业情况有所取舍或调整。

比如有一家公司，请求我给他们公司做全员绩效考核，我提出“只针对中高层管理者进行考核”，而不是全员考核，理由是很多指标不是个人可以承担的，不必搞形式。开始时该老板很不理解，经过多次交流、讨论后，他才同意我的观点，取消了已经实行一年多的全员绩效考核。（这一年他们每月考核，对普通员工的考核评估基本上都是满分，考核系数也均为 1，等于没有考核。）

另一家公司，职员总数约 50 人。公司严格遵照“末位淘汰”的绩效管理思路，把公司人员年度流失率定为 15%~25%，即人员流失率不能低于 15%，希望通过绩效考核淘汰一些人员。结果是本来公司人员的综合战斗力不错，却被这个硬性数据弄得人心惶惶、工作涣散。

.....

这种追赶绩效管理的现象，使不少企业的绩效管理最终流于形式。2013 年年底，在我们的国家领导人说“考核干部时不能再把 GDP 作为唯一的考核指标”后，这种重新思考与调整绩效管理的大政策、大思潮才姗姗来迟。 ■



### 案例 33：销不出去的产品

某成长中的民营高端自动化设备制造公司，2012 年产不应销，因为生产能力不足；2013 年还是产不应销，因为生产的产品没被销售，销售订单中的产品又生产不出来。



其生产部门：“我们按原计划下单生产了足量的产品，可销售部门就是不销售它，而是不断签下一些不是我们生产优势的产品订单，以至于生产出来的产品全在仓库积压，而客户需要的产品，我们再怎么赶，数量与品质都跟不上。”

其销售部门：“我们的利益与销售额、签单情况直接挂钩，这是公司年初给我们定的目标与考核标准。所以为了达标，只要市场需要的产品我们就签下来，是不是公司的优势，这是公司层面与生产部门的事，否则完不成目标，受到损失的是我们销售人员。” ■

## 2. 案例分析（问题）

### ☞ 针对案例 30 进行分析，可以得知如下信息：

（1）该企业对自己的核心业务把握不准确，更没有进行过市场竞争分析。

（2）该企业的经营思路基本上是追随市场大潮流，别人怎么做，他们也怎么做，认为有订单、有客户就行了，所以导致这么多年来没取得突破与发展。

### ☞ 针对案例 31 进行分析，可以得知如下信息：

（1）该企业制定经营目标的依据主要是增长比例、谈判认领两种方式，并没有充分的财务数据作支撑。

(2) 该企业销售团队对每年的销售目标，只有被动、麻木地接受，内心并不认同。

### ☞ 针对案例 32 进行分析，可以得知如下信息：

(1) 虽然企业进行绩效考核与管理，对企业经营目标的实现相当重要，但是如果运用得不好，便会带来很多负面影响。

(2) 时下各企业均十分重视绩效考核与管理，可是没有几家企业可以自信地认为其绩效管理做得很理想、很有效果，大多数对绩效管理又爱又恨，流于形式。

### ☞ 针对案例 33 进行分析，可以得知如下信息：

(1) 该公司过于重视对结果的管理，却缺少对过程的适时监管与弹性调整，当公司发现生产与销售不匹配时，并没有去分析与解决这个不匹配的原因，而是一味地让生产部门赶货。

(2) 该公司因为推行“纯量化、纯目标式”的考核，导致部门间互不协调，生产部门只按原定的生产计划进行生产，销售部门只管签单不管生产部门能否生产出来。

## 3. 延伸思考（根源）

根据上述个案的分析，延伸到企业经常或可能遇到的情况与现象，企业在制定投资计划、设定投资期望、实现增值变现过程中，主要面



临如下几方面亟须思考与解决的问题。

(1) 跟随式经营：有些企业在经营活动中，没有足够的分析，只是跟随市场、跟随他人、跟随感觉经营。这些企业虽有自己的业务，但核心业务与竞争力不明确，整个经营思维与方式都大众化，这类企业的起落几乎是由运气、努力、市场等因素决定。

(2) 感觉式目标：大部分企业，在设定投资期望时，几乎只有真正的老板才知道投资期望是什么、是多少。在制定经营目标时，只凭借历史数据、增长比例以及拍脑袋谈判得出的结论，而这些目标与财务数据关系不大，甚至财务部门到最后只知道结果，不知到对应的数据依据。

(3) 过分依赖考核：对于经营目标的实现，从管理的角度，过度依赖绩效考核方式。对绩效考核与管理，又特别重视结果好与坏，而轻视了过程的调整与改进。最终考核与管理出只顾短期、局部的绩效目标，缺少长期、全局的发展的尴尬结果。

(4) 绩效管理错位：受管理界观念的影响，把绩效管理作为人力资源管理中的模块之一，是绝大部分企业的思路。把企业绩效管理之重任安排给并不全面通晓企业运营的人力资源部门，出现把企业运营现实中的绩效过程管理与人力资源组织行为的绩效结果混为一谈，这就是企业对运营增值变现中的绩效管理理解不深入与职责错位的表现。只有少数企业把绩效管理提升到企业战略与发展层面，成立专门部门，而人力资源部门只是协助、组织与安排，从其中提取结果，与薪资、奖金挂钩。

(5) 激励机制缺位：关于企业各项经营目标的达成，各类资源及业

务的增值变现，都需要人去参与。针对个人或团队的激励措施，企业往往只是提供简单的奖金，而且还要凭借并不十分合理的考核方式与结果来确定。那些真正能够吸引职员的分红、分配等长期可持续合作发展的机制，企业要么认为无法操作，要么有意避而不谈。

#### 4. 管理重塑（治本）

针对当前企业在制定投资计划、设计投资期望、实现增值变现过程中出现的情况，为了有效利用企业内、外部资源，需要进行企业经营的业务分析、竞争分析、经营分析，然后在此基础上进行增值变现，进行企业运营活动中的过程控制、结果管理、绩效激励，最终实现增值与持续发展，如图 3-20 所示。

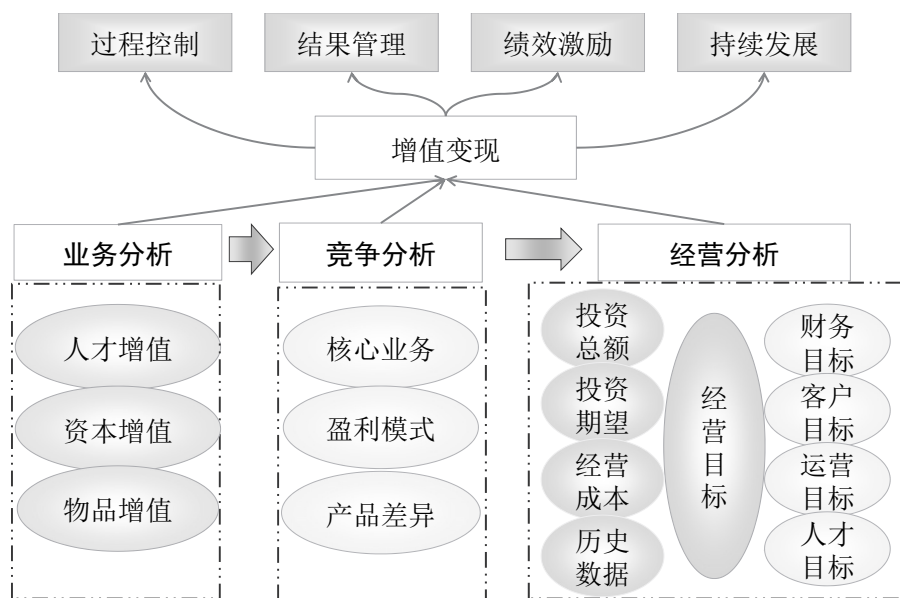


图 3-20 企业运营增值变现的重点环节



## ➤ 业务分析

关于企业增值变现过程中的业务分析，主要分析企业是依靠什么进行增值的，比如人才增值、资本增值、物品增值。一个企业的增值业务，有可能是其中一种，也有可能是其中几种混合，只是侧重点有所不同。

（1）人才增值：需要通过人才智慧（比如科技行业是典型的技术人才增值业务）、人才服务（比如管理咨询行业是管理经验与知识的增值业务）或人力劳动（比如通过劳动加工带来的产品增值业务）进行的增值业务，企业就得把人才作为重点来经营。

（2）资本增值：主要通过资金、资产等进行投资增值的业务，比如银行、证券、股票、期货等金融行业，就是典型的资本增值。若是这类业务，企业就得把资本作为重点来经营。这类资本增值，离不开高端人才的功劳，也就同时含有人才增值。

（3）物品增值：主要通过物品的简单加工、组装或贸易而进行的增值，那么企业运营的重点就是物品的加工、组装与贸易等。

## ➤ 竞争分析

企业增值变现过程中的竞争分析，是要找出企业的核心业务与竞争力、企业的盈利模式及产品差异。

（1）核心业务：大部分企业都属于多种经营、混合经营，其主营业务应该清晰，不能本末倒置，这类业务即企业的核心业务。同时，要分析出企业在市场中的竞争力（比如市场、产品、技术、人才等），以便



加以发挥与变现，如表 3-30 所示。

(2) 盈利模式：找出核心业务与竞争力，需要把核心业务与竞争力进行增值变现，这个模式，就是企业自己的盈利模式，如表 3-31 所示。

表 3-30 核心业务的竞争力分析

业务分类	业务说明	竞争力或亮点	行业情况	竞争对手情况	是否核心业务	备 注
软件产品	开发与销售专业应用软件	行业特有产品 技术领先 团队领先	无同类产品	有同类产品，但技术落后	是	可以进一步细分哪些方面的核心优势与竞争力
硬件产品	研发、生产与销售软件对应的终端机器	技术领先 团队领先 市场占比最大	有同类产品，但产品性能、功能不完备	有同类产品，但技术落后	是	
人才外包	提供部分第三方软件开发的团队资源外包	有专业的技术力量与团队	无团队，无技术	有团队，无技术	不是	
房屋租赁	企业现有房产的租赁	无	无	无	不是	

表 3-31 盈利模式的竞争力分析

核心业务	盈利模式	备 注
软件产品	软件研发（人才增值）+软件销售（投资增值）+软件服务（以站点或年费收取服务费，即服务增值，它是产品增值的延续）	成本低，回报高



续表

核心业务	盈利模式	备 注
硬件产品	硬件研发（人才增值）+设备生产（产品增值）+终端销售（投资增值）+售后服务（服务增值）	成本高，回报高

（3）产品差异：所谓产品，可以是具体的产品，也可以是相关服务。产品的差异分析，是要站在客户关注的角度，把企业产品的品质、成本、交期、服务等进行分析，以取得市场与客户的认可，如表 3-32 示。

表 3-32 产品差异的竞争力分析

差异分析	本企业产品情况	行业情况	竞争对手情况	备 注
品质	技术领先	不具优势	中等	
成本	较高（使用高档进口材料）	很低（使用国产伪劣材料）	中等（使用国产材料）	因为本企业材料成本高，所以价格相对于同行及竞争对手高 5%左右
交期	软件：60 天 硬件：30 天	软件：90 天 硬件：45 天	软件：70 天 硬件：30 天	
服务	持续、良好	一般（团队技术水平跟不上）	持续、良好	
弹性	软件类产品 2 年内，免费升级	无	硬件类产品，能以旧换新	

## 经营分析

企业增值变现过程中的经营分析，即根据企业的投资总额、投资期

望、经营成本、历史数据等信息，制定与分解企业的各项经营目标。

（1）投资总额：企业投入有形资产、无形资产的总额。

（2）投资期望：经营企业的目的是获取经济收益，因此在投资计划中，应该依据经营布局、投资总额、发展阶段，设计投资回报的期望值（如投资回报率、利润数额等）。

（3）经营成本：经营者及高层管理者，至少应该掌握企业的人力成本与运营成本的数据，并依据这些数据分析企业的经营状况。

（4）历史数据：积累3~5年的经营投资、成本、收益等相关数据，进行统计、分析，推测经营的发展趋势，作为决策参考。

（5）经营目标：制定企业经营目标的基本思路是，首先得解决成本，即解决企业运营的基本开支（如上述的人力成本、运营成本）；其次得进行资金保值，即与银行利率或物价增长速度相匹配；然后是满足投资期望，即投资回报，有可能是直接收益，有可能是间接收益。只有在上述三点基础上制定的经营目标，才是合理且有说服力、有认同感的。关于目标的具体分类与项目，可以参照财务、客户、运营、人才四大类来设计与分解，如表3-33所示。

表 3-33 经营目标分解

分 类	目标项	目标值	备 注
财务类	营业额	定量	
	毛利润	定量	
	毛利率	定量	



续表

分 类	目标项	目标值	备 注
客户类	新客户增加数	定量	
	老客户流失率	定量	
运营类	增设业务线	定性	
	引入 CMMI 认证	定性	
	导入项目管理	定性	
人才类	引进高端人才	定量	
	培养后备人才	定量	

## ➤ 增值变现

企业的增值变现，要从经营、管理的角度进行掌控，其核心是进行过程的控制、结果的管理、绩效的激励，确保企业可平稳、有序、持续地发展。

（1）过程控制：针对企业运营增值变现的各个环节进行管理，需要适时管理、控制，并根据情况进行弹性调整与改进。在目前过分重视绩效结果与考核的环境下，大家慢慢地忽视了过程管理，殊不知过程失控了，必然难以产出理想的结果。控制好过程可以减少损失、亡羊补牢、反败为胜。要做好过程控制，务必抓好如下几项基础工作。

① 流程梳理：企业在经营活动中进行的增值变现，不管是研发、制造、加工、销售、服务，还是其他增值方式，必须梳理清楚对应的业务流程，明确各业务环节的输入、输出、负责方，以及各业务环节的控制要点。

② 弹性协调：即使业务流程梳理与制定得十分清晰，仍然会存在一些与流程不相符的异常或机动情况。因此常规化的业务活动，就按流程处理；非常规化的业务活动，需要由经营者、管理者们进行弹性协调，否则业务流程很容易陷入阻碍企业发展的机械性枷锁。

③ 分析工具：业务流程是否合理，是否有助于对应的业务活动，有些是一看便知、一目了然，也有不少是出于主观感觉与臆断。因此对业务流程及业务活动的分析与诊断，应该使用一些专业的管理工具与方法进行协助，比如数据统计、测试验证、调研访谈、流程再造等。

④ 反省担责：反省，针对业务流程与业务活动，首先要承认它不是完美的，它存在缺失、遗漏甚至错误，然后以客观、平常的心态去检讨它、面对它，而不是去回避它、隐瞒它。担责，就是业务流程或业务活动的制定者、发起者、责任者，敢于承担流程或非流程等因素导致的过程失误、失控，以便发现问题，及时调整与改进。这是对人员素质的要求，再好的流程，没有匹配的人员去执行与维护，问题都会层出不穷。

⑤ 容错环境：在企业经营、管理活动中，虽然追求完美、追求零缺失无可非议，但是企业要容许出现一些未知的、非重复的、突发性的错误，要制定相应的政策与规则，找出错误的原因，并对不同的出错情况进行区别对待。否则一旦出错，便问责当事人，造成大家互相推卸、于事无补。这是对企业政策环境的要求，再好的流程与人员，没有匹配的企业环境去营造与引导，或许出现各种形式与内耗现象。

（2）结果管理：即大家所熟悉的目标与结果管理，关注的是有无达



标。若没有达标，则进行原因分析，不断改进等。（关于目标管理，业界已存在很多相当专业的书籍，本书略过。）

（3）绩效激励：绩效激励是绩效考核与管理的延伸，绩效考核是一种手段，绩效管理是一种方法论，它们最终目的是为了激励企业与职员完成经营目标。

绩效激励可分为企业的绩效激励与职员的发展激励。企业激励的宗旨不只是“按成败论英雄、按结果定奖惩”，它更重要的是：a）牵引企业与职员的行为习惯沿着企业增值变现的目标、方向前行；b）指引职员做重点与方向，该做什么而不该做什么；c）发现企业运营过程中的问题与不足，并及时改变、优化。

① 企业的激励：需要与企业发展、盈亏分配、个人成就、长期合作等方面结合起来制定完整配套的机制。如果企业的时机与规模不适合进行绩效管理，那么只进行目标管理更为合适。

② 职员的激励：主要是给职员提供平台与机会，以便取得利益与成就。（前段时间我遇上一位新成立公司的老板，他曾做过多家企业的高管，他说虽然以前在企业做职业经理人时一直强势推行绩效管理，但是效果却差强人意。现在在自己的公司便不再推行这种管理方法，而是采取三不考政策：不考勤、不考核、不考问。公司下达目标后，就告诉职员凭良心做事就行了。经营半年多来，所有职员都相当努力与自觉，超出了企业期望，取得了意想不到的效果。或许他这种创举，是未来管理的趋势！）

(4) 持续发展：短期目标，可能是某个季度、年度或期间需要达成的目标。而从长远发展来说，企业的平稳、有序、持续发展，比短期目标更加重要，因此增值变现过程中，需要对短期目标与持续发展进行权衡与取舍。

## 第四节 风险控制，提前分析

谋事在人，成事在天。做事胸有成竹，才能处变不惊。

企业在经营、管理中，面临内、外部复杂与变化的环境，风险事故可能随时出现。与其等着风险出现时再进行救火应对，不如事先进行风险分析与防范。

### 1. 身边案例（现象）



#### 案例 34：做好最坏的打算

8 年前，有一位朋友准备自己创业，找我协助她一起谋划，其中一项就是“风险分析与应对”，当时一起制定了 10 多条可能出现的风险，并撰写了每条风险出现时如何应对，而且以后每年或者到了发展的关键阶段，都会重新进行风险分析与控制。8 年来，她也经历过几次波折，甚至想过放弃，却因为有了事先的风险意识与底线，至今仍然发展得不错，并开始走向规模化、正规化经营。当时所做的风险分析如表 3-34 所示。



表 3-34 投资创业风险分析与应对措施

风险分类	风险事项	应对措施	备 注
资金	每月固定投入，主要是店铺租金、电话、车费等约 5 000 元，拿货流动资金约 2 万元。资金来源及家庭日常开支怎么办	一年投入约 8 万元，若一年结算时，亏损超过 2 万元，便终止创业，重新找工作上班	资金来源及家庭日常开支，暂由老公上班支撑。（当时她老公工资高些，工作又相对稳定，所以夫妻商定，先由老婆打头阵）
货源	没有稳定与性价比合适的货源，对市场销售情况也不清楚	先与老家某厂方联系，暂时代理销售其产品	目的是先学习做生意的经验，等有经验之后，再找更合适的货源
客户	暂时没有任何客户，也不知道怎样去找客户	花 3 个月，用工作业余时间，如晚上、周末去跑跑市场，并做些初步的市场调研	在这 3 个月内，如果能找到一些客户或意向客户，就辞职创业，如果对做销售与跑业务没有一点潜力与兴趣，就老老实实上班
人员	若开始时聘请员工，则增加了人工成本，而且也不知道怎样管理与培训员工	等自己一个人忙不过来时，并有一定业务量与前景的情况下，先找一个亲友来帮一段时间	
政策	工商、税务等开店最基本的手续与相关费用	开始以倒买倒卖方式，不用办理任何手续，一般客户也不会严格需要提供发票或经营资质类的要求，若试营业一年后，觉得有需要继续经营，则申请个体户经营执照	





### 案例 35：华为的冬天

华为集团公司是国内外知名的高科技大型民营企业，其董事长任正非先生曾发表过业界轰动的《华为的冬天》一文（摘自网络资料）：

公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。面对这样的未来，我们怎样来处理，我们是不是思考过。我们好多员工盲目自豪，盲目乐观，如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听。

.....

十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也许是这样才存活了十年。我们大家要一起来想，怎样能活下去，也许才能存活得久一些。失败这一天一定会到来，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。

华为公司老喊狼来了，喊多了，大家有些不信了，但狼真的会来。今年我们要广泛展开对危机的讨论，讨论华为有什么危机，你的部门有什么危机，你的科室有什么危机，你的流程的那一点有什么危机。还能改进吗？还能提高人均效益吗？如果讨论清楚了，那我们可能就不死，就延续了我们的生命。怎样提高管理效率，我们每年都写了一些管理要点，这些要点能不能对你的工作有些改进？如果改进一点，我们就前进了。



.....

现在是春天吧，但冬天已经不远了，我们在春天与夏天要念着冬天的问题。IT 业的冬天对别的公司来说不一定是冬天，而对华为可能是冬天。华为的冬天可能来得更冷一些。我们还太嫩，我们公司经过十年的顺利发展没有经历过挫折，不经过挫折，就不知道如何走向正确道路。磨难是一笔财富，而我们没有经过磨难，这是我们最大的弱点。我们完全没有适应不发展的心理准备与技能准备。

危机的到来是不知不觉的，我认为所有的员工都不能站在自己的角度立场想问题。如果说你们没有宽广的胸怀，就不可能正确对待变革。如果你不能正确对待变革，抵制变革，公司就会死亡。在这个过程中，大家一方面要努力地提升自己，一方面要与同志们团结好，提高组织效率，并把自己的好干部送到别的部门去，使自己部下有提升的机会。你减少了编制，避免了裁员、压缩。在改革过程中，很多变革总会触动某些员工的一些利益和矛盾，希望大家不要发牢骚，说怪话，特别是我们的干部要自律，不要传播小道消息。

.....

沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。网络股的暴跌，必将对两三年后的建设预期产生影响，那时制造业就惯性进入了收缩。眼前的繁荣是前几年网络股大涨的惯性结果。记住一句话：“物极必反”。这一场网络设备供应的冬天，也会像它热得人们不理解一样，冷得出奇。没有预见，没有预防，就会冻死。那时，谁有棉衣，谁就活下来了。 ■

## 2. 案例分析（问题）

### ☞ 针对案例 34 进行分析，可以得知如下信息：

（1）这位朋友对经营风险进行了充分的分析与准备。

（2）因为这位朋友事先制定好了遇上最坏经营情况时的应对措施，所以每当风险降临时，总能转危为安。

### ☞ 针对案例 35 进行分析，可以得知如下信息：

（1）居安思危，才能立于不败之地。危机的到来是不知不觉的，现在是春天，但冬天已经不远，春天要想着冬天的事。

（2）企业对危机如果没有预见和预防，一旦危机来临，就难免顾此失彼，结果只能听天由命。

## 3. 延伸思考（根源）

根据上述个案的分析，延伸到企业经常或可能遇到的情况与现象，企业在进行经营风险防范与控制过程中，主要面临如下几方面亟须思考与解决的问题。

（1）侥幸心理：很多人，对于没有发生的风险事故，总是过于盲目乐观，存在侥幸心理，认为这些风险事情不会到来。于是没有任何事先的分析、预防与应对措施。



(2) 事后救火：一旦风险事故发生，只能顾此失彼，忙于救火与奔命。结果是处理完这次风险，新的风险又将出现。

(3) 突破防线：虽然有些企业存在一些风险分析与预防机制，但是大家不会把它当回事，举着“以经营为上”的口号，把风险机制置若罔闻。

#### 4. 管理重塑（治本）

针对当前企业在进行经营风险防范与控制过程中出现的情况，如何做好事前分析与预防，事中快速应对，事后检讨与整顿，是企业经营者、管理者需要重视的，如图 3-21 所示。

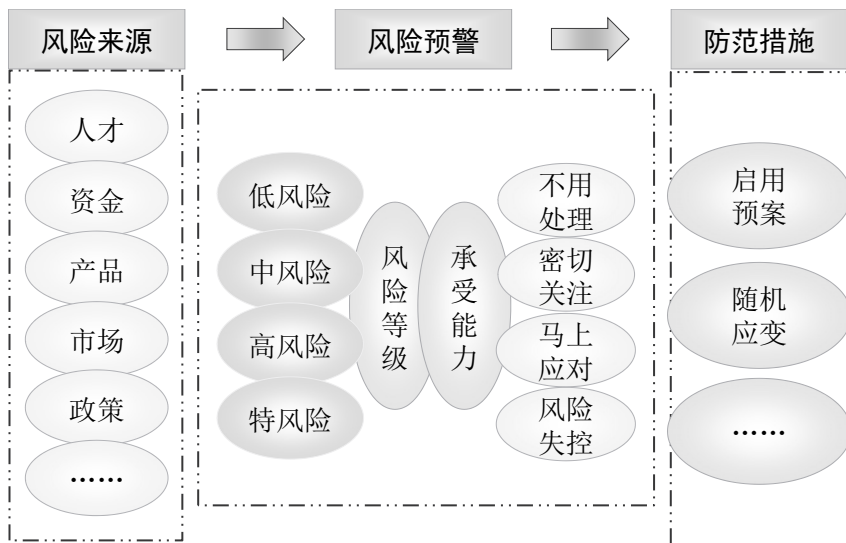


图 3-21 风险分析与防控

## 二 风险来源

企业潜在的风险来源，主要是人才（比如人才流失、关键人才稀缺、人力成本高涨等）、资金（比如资金短缺、现金流不足、应收款迟滞等）、产品（比如产品质量、交期、成本、服务等问题）、市场（比如市场萎缩、淡季旺季、产品转型换代等）、政策（比如国家政府宏观政策、调控政策、硬性政策等）等发生变化时，给企业经营活动带来的风险。分析清楚风险来源，在制定防范与应对措施时便有的放矢，如表 3-35 所示。

表 3-35 风险来源分析

风险来源分类		风险说明
人才	人才流失	一线员工流动率高，影响生产
	关键人才稀缺	高端技术人才迟迟招聘不到，影响研发质量与进度
	人力成本高涨	整体用人成本高涨，企业利润变薄
资金	资金短缺	存在资金缺口，导致无法扩大生产，即使有大量订单
	现金流不足	账内现金严重不足
	应收款迟滞	多家客户的应收款已延后 3 个月没收到，导致现金流不足，资金短缺
产品	产品质量	产品返修率比去年平均值高 1 倍，重大品质投诉事件接二连三
	产品交期	产品平均交期延后 2 周
	产品成本	原材料成本不断上涨
	产品服务	服务团队的技术水平越来越差
市场	市场萎缩	传统的 A 类产品，市场需求越来越少
	淡季旺季	春节前后 2 个月属于淡季，入不敷出 5~9 月属于旺季，产不供销
	产品转型换代	新推出的 B 类产品，很有市场前景，但研发进度跟不上



续表

风险来源分类		风险说明
政策	宏观政策	城市规划导致厂房需要搬迁
	调控政策	消防与环保政策给企业增加更多费用与成本
	硬性政策	劳动合同法及最低工资标准带来的用人成本高涨

### ➤ 风险预警

(1) 风险等级：根据风险对企业带来影响与危害的程度定义出不同的风险等级，比如低风险、中风险、高风险、特高风险，如表 3-36 所示。

表 3-36 风险等级划分

风险等级	风险描述
低风险	出现风险苗头，或者可能产生风险，但暂时可以忽略不管
中风险	有一定风险，属于可控制，无多大影响的情况，但需要保持关注，以便及时应对
高风险	已出现明显影响的风险，需立马处理，否则后果相当严重，甚至变得不可收拾
特高风险	已出现十分严重，且难以控制的风险，必须全力投入抢险、控险，甚至需要外部相关资源协助处理

(2) 承受能力：指企业面对风险的承受能力，比如定义为不用处理、密切关注、马上应对、风险失控，如表 3-37 所示。

表 3-37 风险承受能力评估

承受能力	情况描述
不用处理	风险对企业不会造成影响，暂时不用处理
密切关注	风险可能对企业造成局部或轻微影响，可视情处理，需要密切关注风险的发展动态
马上应对	风险对企业造成明显影响，需要立马处理，否则将导致较大损失
风险失控	风险已失控，并可能超出企业承受能力，需启用应对预案

## ➤ 防范措施

针对不同风险来源、不同风险等级与承受能力的预警，事先设计相应的防范与应对措施。一旦风险达到某个程度，即启用风险应对的预案，控制或减少风险带来的损失，如表 3-38 所示。

表 3-38 风险防范与应对措施

风险项	风险等级	承受能力及应对措施
人才流失	中风险	密切关注：加大招聘力度，快速培训新进员工
劳动法规	低风险	不用处理：按劳动合同法要求执行就可以了
资金短缺	高风险	马上应对：立即启动向银行贷款事务
产品质量	高风险	马上应对：对产品性能有严重问题的设备，立即更换新产品，并由副总直接向客户进行危机公关。暂停所有研发工作，把研发力量集中在解决设备的性能问题上

## 后 记

---

# 贵在执行

很多老板、经营者及管理者，总希望在茫茫书海中可以找到一本所谓的“秘籍”，然后就能够炮制出管理界的万能灵丹妙药，可以应对企业管理中的一切情形与问题。也有一些读者，希望看到一本书，不需要进行思考与调整，就可以直接搬来套用。

本书既不是灵丹妙药，也不是放之四海皆准的方案。本书只是一种思想与领悟、一些经验与沉淀、一段探索与新创，具体可以为企业带来什么价值，只能由读者们将之应用到企业的经营和管理中去验证。当然，我相信此书可以为你和你的企业带来改变与新机。

本书虽然提出了很多与众不同的思路与观点，也给出了不少可参考、可借鉴的方案与方法，但是再好的思路、再好的方案，都必须认真执行才能产生效果，否则也只能停留于纸上谈兵、不切实际而已。



世上没有严谨无瑕的管理理念与机制，也没有完美无缺的管理书籍，在企业管理中，配合、理解与执行才是最重要的，才是管理之上上策。

因此，不管你是听了别人的课，还是看了我的书，均须“学以致用、贵在执行”。只有在执行中发现问题、及时调整，管理思想、方法与体系才能发挥出其应有的功效。

近些年，我一直在思考与探索企业的管理，因为在企业管理的工作过程中不断遇到各种各样的新问题，有些是可以解决的，有些是同行们一直困惑并且暂无有效对策的。于是我根据自己的实践与思考，把已经解决或者可以解决的问题，积累与整理成文，供同行们分享、交流与研讨。

在整个著书过程中，我一直坚持“前人所写我最好不写，业界已存在我最好不重复”的原则，对本书的立意、主题、框架与内容提出了更高的要求与挑战，我希望把差异化、最实用、最有价值的作品贡献给读者们。

本书有一个特色，就是写出了别人不敢或不愿提的一些敏感、有争议的现象。在编写过程，我斟酌过、犹豫过，但最终还是选择了忠言逆耳、直言不讳，没有进行过多的回避，希望通过自己的这种冒险，引起大家的重视、深思。（当然，本书不带任何政治色彩与立场！）

我于2013年3月出版了《HR 新生代：重塑人力资源管理》一书。近几年我在给企业进行咨询与辅导时发现，同样是关于人的管理，视角



不同，即站在人力资源角度上管理人才与站在企业的角度上管理人才是不同的。《HR 新生代：重塑人力资源管理》一书的重点是人力资源管理领域，而本书重点是企业经营、管理领域，若涉及关于人力资源管理的深入探讨，可参考《HR 新生代：重塑人力资源管理》一书，本书不再重复。

管理本身就是一门深奥的学问，虽然本书提出了一些企业管理的新视角、思路与方法，但仍然存在或会发生很多让我们困惑的难题，且本书难免有诸多不完美、不合适之处，甚至存在一些错误的观点与论述，在此特请读者们多加包容、理解与指正。

最后，希望以本书作为平台与契机，让关心企业管理领域的同行们一起分享与交流，一起学习与进步，期待与同行们一起群策群力、过关斩将，为企业管理领域打造出一片美好的天空。

黄树辉